



Utmaningar med att driva ett 3PL-lager

En studie om utmaningar vid utkontraktering av
lagerverksamheten ur serviceproducentens synvinkel

Henna Schalin

Examensarbete
Företagsekonomi
2019

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	
Författare:	Henna Schalin
Arbetets namn:	Utmaningar med att driva ett 3PL-lager En studie om utmaningar vid utkontraktering av lagerverksamheten ur serviceproducentens synvinkel
Handledare (Arcada):	Robert Henriksson
Uppdragsgivare:	-
<p>Logistiken är ett område som ständigt växer och utvecklas. De centrala drivkrafterna bakom utvecklingen av logistiken är kostnader, intäkter och kapital. Enligt den traditionella definitionen omfattar logistiken de 7 R:en; Rätt vara eller service, Rätt kvantitet, i Rätt skick, på Rätt plats, vid Rätt tidspunkt, hos Rätt kund och till Rätt kostnad. Men hur lyckas ett 3PL-lager uppfylla dessa och många andra krav (som t.ex. krav på leveransservicen) som ställs av uppdragsgivaren?</p> <p>Syftet med arbetet är att framställa utmaningarna vid utkontraktering av lagerverksamheten ur serviceproducentens synvinkel. Som forskningsmetod används kvalitativa semi-strukturerade intervjuer som ställs upp med hjälp av en intervjuguide. Intervjuguiden ställer upp ramen för intervjuerna, men den ger också utrymme för öppen diskussion med informanterna.</p> <p>I teorin syns Du Pont-schemat och drivkrafterna bakom utvecklingen av logistiken som centrala teman när det gäller att driva framgångsrik verksamhet inom logistik. Målsättningar, motiv och fakta som teorin också presenterar anknyts omgående tillbaka till schemat och drivkrafterna. Ett annat begrepp som också visar sig vara centralt genom studien är leveransservicen. I resultaten framkommer leveransservicen också som kärnan för 3PL-lagrens verksamhet.</p>	

Integration av IT-system är utmanande för många 3PL-lager, eftersom det kan vara en dyr och tidskrävande process. Dessutom måste IT-systemen ständigt utvecklas för att motsvara kundens förväntningar. Personal är en annan faktor som upplevs som en utmaning inom 3PL-lagring. Utmaningen är att hitta de rätta människorna som är tillräckligt motiverade och kunniga. Vidare anses konkurrensen vara hård och därmed är det bl.a. utmanande att få nya kunder till lagren. Kunderna hittar lagren huvudsakligen genom word-of-mouth-effekten dvs. exempelvis via rekommendationer från andra företag. Den största utmaningen som framkommer i resultaten är dock förutsägbarheten av volymer. Den påverkas bl.a. av säsonger, kampanjer etc. Utmaningen är att kunna behärska utrymmena man har utan att de står för tomma eller alltför fulla.

Ifrån kundens perspektiv är utkontraktering välbeskrivet och det finns rekommendationer om hur man skall gå tillväga när man vill utkontraktera. Forskningen borde bättre ta hänsyn till serviceproducentens synvinkel. Resultaten i detta arbete ger bara en inblick i vilka utmaningarna kan vara, eftersom så få informanter intervjuats och därmed kan man inte på basis av resultaten generalisera. Bredare forskning kunde hjälpa att bygga upp ramar för 3PL-lagring och hur det lönar sig att driva verksamheten.

Nyckelord:	3 PL-lager, utkontraktering, lagerverksamhet, logistik, leveransservice, serviceproducent, utmaningar
Sidantal:	53
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	18.12.2019

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business administration
Identification number:	
Author:	Henna Schalin
Title:	Challenges of operating a 3PL warehouse A study about the challenges of outsourcing warehouse activities from the service producer's point-of-view.
Supervisor (Arcada):	Robert Henriksson
Commissioned by:	-
<p>Logistics is a field that is constantly growing and developing. The most important drive behind the development of logistics are costs, revenue and capital. According to the traditional definition, logistics is comprised of the 7 Rs; the Right product or service, the Right amount, the Right shape, the Right place, the Right time, at the Right customer, for the Right cost. But how does a 3PL-warehouse live up to these and many other expectations (like expectations on delivery service) that are set by the constituent?</p> <p>The purpose of this study is to present the challenges that outsourcing of warehouse activities bring with it from the service producer's point-of-view. The research method that is used is a qualitative semi-structured interview. The interviews are set up with the help of an interview guide. The guide sets up guidelines for the interviews, but also leaves space for open discussion with the informants.</p>	

In the theory the Du Pont-model and the driving factors are shown as the key themes when it comes to pursuing successful activities in logistics. The goals, motives and facts that are brought up in the theory-part immediately affiliate with both these key themes. Another concept that has a key-role in the study is delivery service. In the results it is also clear that delivery service is one of the core factors in 3PL-warehousing.

Integration of IT-systems is challenging for many 3PL-warehouses, since it can be a very costly and timeconsuming process. Besides, IT-systems must be developed constantly to live up to the customer's expectations. Personnel is also one of the factors that are considered as challenges in 3PL-warehousing. The challenge is to find the correct people who are motivated enough and have enough knowledge. Moreover, the competition in the field is tough and therefore it is challenging to find new customers to the warehouses. The customers generally find the warehouses through the word-of-mouth-effect for example via recommendations from other companies. The biggest challenge that is presented in the results is the predictability of volumes. It is affected by seasons, campaigns etc. The challenge is how to control the facilities the warehouse has, so that they are not too full nor too empty.

From the customer's point-of-view, outsourcing is well described and there are recommendations on how to act when you want to outsource. Research should better take into account the service producer's point-of-view. The results of this study only give a glimpse into what the challenges can be, because so few informants were interviewed. Therefore, no generalisations can be made based on these results. Wider research would help build guidelines for 3PL-warehousing and what would be the best way to operate the business.

Keywords:	3PL-warehouse, outsourcing, warehousing, logistics, delivery service, service producer, challenges
Number of pages:	53
Language:	Swedish
Date of acceptance:	18.12.2019

INNEHÅLL

1	INLEDNING	10
1.1	Problemformulering.....	11
1.2	Syfte	11
1.3	Avgränsningar	11
2	METOD.....	11
2.1	Kvalitativ forskningsstrategi	12
2.2	Intervjuer	13
2.3	Tillvägagångssätt	14
3	TEORI.....	14
3.1	Logistik i ett nötskal.....	14
3.1.1	<i>Kostnader som drivkraft</i>	15
3.1.2	<i>Kapital som drivkraft</i>	15
3.1.3	<i>Intäkter som drivkraft</i>	16
3.1.4	<i>Du Pont-schemat</i>	17
3.1.5	<i>Leveransservice</i>	18
3.2	Utkontraktering inom logistik.....	20
3.2.1	<i>Orsaker för utkontraktering av lager</i>	21
3.3	Utkontrakteringsprocessen	23
3.3.1	<i>Etablering av projektet</i>	23
3.3.2	<i>Förberedelser</i>	25
3.3.3	<i>Anbudsprocessen</i>	26
3.3.4	<i>Kontraktförhandlingar</i>	27
3.3.5	<i>Start</i>	28
3.3.6	<i>Administrering och utveckling</i>	28
3.4	Sammanfattning av teorin	29
4	RESULTAT	29
4.1	Marknadsföring & nya kunder	30
4.1.1	<i>Marknadsföring</i>	31
4.1.2	<i>Anbudsprocessen</i>	32
4.2	Konkurrens.....	33
4.3	Intäkter, kapital & kostnader	34
4.4	Utrymmen & anläggningstillgångar	35
4.5	Leveransservice	36

4.6	Samarbete & informationsflöde.....	39
4.6.1	<i>Samarbete med kunden.....</i>	39
4.6.2	<i>Samarbete med andra företag.....</i>	41
4.6.3	<i>Informationsflöde.....</i>	41
4.7	Volymernas förutsägbarhet.....	42
4.7.1	<i>Returer.....</i>	43
4.8	Risker.....	44
4.9	Integration.....	45
4.10	Personal.....	46
5	SAMMANFATTNING AV RESULTATet.....	47
6	DISKUSSION.....	49
	Källor.....	53
	Bilagor.....	54

Figurer

Figur 1. Du Pont-schemat.....	17
Figur 2. Utkontrakteringsprojektets skeden och ansvar för drivandet.....	23

Tabeller

Tabell 1 – Sammanfattning av resultatet	48
-----------------------------------------------	----

1 INLEDNING

Logistiken är ett område som ständigt växer och utvecklas. Bakom utvecklingen ligger flera orsaker. Under senare år har vi sett två tunga drivkrafter som bidragit till stora utvecklingar inom logistiken; en alltmer tydlig kundfokusering samt utvecklingen av samverkan inom och mellan organisationer. (Storhagen 2011 s. 17)

Under tidigare år då varor ännu producerades lokalt skötte alla skeden av tillverkningen av samma enhet. Ur industrialiseringen och globaliseringen har dock en allt högre grad av specialisering vuxit fram. Företag idag fokuserar därmed på att begrunda vilka deras egna kärnkompetenser är. Därefter strävas det till att ägna företagets kraft och uppmärksamhet till själva kärnverksamheten och låta någon annan sköta om resten. (Storhagen 2011 s. 227)

Den kanske betydligaste utvecklingen inom logistik har varit den här framväxten av försörjningskedjor, dvs. supply chains. Försörjningskedjorna är kedjor som bildas av olika företag som samverkar genom att utbyta material, information och betalningar. Hela flödet betraktas som en värdeskapande process där det enskilda företaget måste hitta sin egen roll och funktion. (Skärvad 2006 s. 207-208)

Ju mera det väljs att renodla och utkontraktera verksamheten, desto viktigare blir det att relationerna fungerar smidigt. Om inte samverkan fungerar som önskat, så försvinner fördelarna med utkontrakteringen nästan omedelbart. När alla moment längs ett flöde från början till slutkunden skall vara hårt specialiserade, leder det till fler och fler aktörer i kedjan, vilket ställer högre och högre krav på samarbetet och integrationen. (Storhagen 2011 s. 228)

1.1 Problemformulering

Enligt den traditionella definitionen omfattar logistiken de 7 R:en: Rätt vara eller service, Rätt kvantitet, i Rätt skick, på Rätt plats, på Rätt tidspunkt, hos Rätt kund och till Rätt kostnad (Storhagen 2011 s. 17). Som redan tidigare nämnt är en av drivkrafterna bakom utvecklingen att kunden i ökande takt blivit kärnfokuset för verksamheten. Men vad krävs av samarbetet mellan ett utkontrakterande företag och ett företag som producerar den utkontrakterade tjänsten för att uppnå denna service effektivt och med kunden i fokus?

För det utkontrakterande företaget är utkontrakteringsprocesserna ofta långvariga, men viktiga projekt ifrån konkurrensperspektivet. Processen har betydande inverkan på ekonomin och personalen. Från serviceproducentens synvinkel är det också fundamentalt att utkontrakteringens funktionella och ekonomiska målsättningar uppnås. För båda parterna är det viktigt att säkerställa projektets framgång eller konstatera vid ett tidigt skede ifall det inte finns förutsättningar för succé. (Jalanka 2003 s. 5)

Utmaningar med utkontraktering är väl studerat från uppdragsgivarens synvinkel, men studier om utmaningarna från serviceproducentens synvinkel är knappa.

1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att kartlägga utmaningarna vid utkontraktering av lagerverksamhet ur serviceproducentens synvinkel.

1.3 Avgränsningar

I det här arbetet kommer jag att fokusera på företag som befinner sig i Finland. Arbetet beaktar inte utmaningarna ur uppdragsgivarens synvinkel i den empiriska delen av arbetet.

2 METOD

Företagsekonomiska forskningar utförs för att reflektera över sådant som sker i dagens organisationer. Undersökningar görs ofta då man hittar luckor och frågeställningar som inte ännu besvarats. (Bryman & Bell 2017 s. 17)

Forskningsmetoden är tekniken man använder för att samla in information. (Bryman & Bell 2017 s. 47)

Inom forskningsmetoder talas det huvudsakligen om kvalitativa och kvantitativa metoder. Kvantitativa metoder strävar efter att konstatera något genom att mäta. Principen är att det man mäter baserar sig på uppgifter som är likvärdiga och jämförbara. Kvantitativa metoder är bra då man vill mäta bestämda egenskaper som t.ex. innehav eller demografiska uppgifter. (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2008 s. 30)

Kvalitativa metoder i sin tur är bra när man strävar efter att hitta betydelsen i ett sammanhang som är mer komplext. Fördelen är att språket ger utrymme för ett mera nyanserat svarsresultat än siffror, men då är jämförelserna också mindre entydiga. (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2008 s. 31)

För min undersökning har jag valt att använda kvalitativa metoder, eftersom arbetet undersöker företags erfarenheter och faller därför mera i den kvalitativa kategorin.

2.1 Kvalitativ forskningsstrategi

Kvalitativ forskning lägger oftast vikt vid ord och inte kvantifiering när datat samlas in och analyseras. I huvudsak läggs tyngden på generering av teorier. Den skiljer sig från normerna och tillvägagångssätten i naturvetenskapliga modellen och betonar på hur den sociala verkligheten upplevs av individer. Den ser på sociala verkligheten som en egenskap som förändras hela tiden. Detta hör till skapande och konstruerande förmågan hos individer. (Bryman & Bell 2017 s. 58)

I arbetet kommer jag att använda mig både av primär- och sekundärinformation. Primärinformationen är de uppgifter som man går ut och samlar och sekundärinformationen är sådant som redan finns tillgänglig i dokument och litteratur (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2008 s. 20).

För primärinformationen har jag övervägt alternativen inom själva datainsamlingen. Insamling av data både i kvalitativa och kvantitativa undersökningar görs oftast muntligt, skriftligt eller genom mätning/direkt observation. Jag har valt att intervjua muntligt,

eftersom det ger möjligheten att förklara och komplettera frågor. (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2008 s. 32)

2.2 Intervjuer

Intervju är högst antagligen den mest använda metoden inom kvalitativ forskning. Flexibiliteten som intervjun erbjuder gör den attraktiv. (Bryman & Bell 2017 s. 451)

Intervjuna kommer att vara semistrukturerade. En semistrukturerad intervju är en djupgående intervju med frågor som är bestämda på förhand i den semistrukturerade intervjuguiden. Intervjuguiden finns till för att kunna uppnå den optimala tidsanvändningen under intervjun och för att hålla röda tråden under intervjun och därmed få insamlat just det data som behövs. Den semistrukturerade intervjuguiden innehåller kärnfrågor runt vilka intervjun byggs upp men ger ändå som sagt utrymme för följdfrågor under intervjuens gång. (Jamshed 2014)

Intervjupersonen får därmed utforma svaren ganska fritt under intervjun. Frågorna i en semistrukturerad intervju behöver inte nödvändigtvis komma i samma ordning som i intervjuguiden. Frågor som inte finns i intervjuguiden kan alltså som sagt också ställas om intervjuaren anknyter till något som informanten sagt. (Bryman & Bell 2017 s. 454)

Jag kommer att intervju bara en handfull företag och vill ha djupgående svar och därmed passar en semistrukturerad intervju utmärkt mitt ändamål.

Intervjuprocessen är i detta fall flexibel. Det är viktigt att tonvikten ligger på hur informanten upplever och förstår ämnet, det vill säga vad han tycker är viktigt vid förklaringen av händelser, mönster och beteenden. Det är viktigt att komma ihåg att kvalitativ forskning inte är detsamma som kvantitativ forskning utan siffror. Den sortens intervjuer som genomförs i en kvalitativ studie är karakteristiska även för livsberättelser och muntlig historia. (Bryman & Bell 2017 s. 456)

Inbandning och transkription av intervjuer bidrar till att man bättre komma ihåg allt, eftersom minnet är begränsat. Dessutom ger det utrymme för en noggrann analys av det som informanten sagt. Med hjälp av inbandning och transkription kan forskaren utföra

upprepade genomgångar av svaren. Detta kan vara en väldigt tidskrävande process. Intervjuaren måste ha bra utrustning när det gäller bandspelare och se till att bandspelaren är laddad och mikrofonen fungerar. En nackdel med att banda in är att intervjupersonen kan hämmas av utrustningen. (Bryman & Bell 2017 s. 465)

2.3 Tillvägagångssätt

I arbetet kommer först teorier som är relevanta för ämnet att presenteras. När teoriramen byggts upp struktureras intervjuguiden som kommer att fungera som ramerna för intervjuerna. Sedan kontaktas så många företag som driver 3PL lager i Finland som möjligt. Detta kommer att ske per telefon eller e-post. Intervjuerna kommer att bandas in och transkriberas för att kunna tolkas rätt. Efter att så många intervjuer som möjligt utförts för att få in så mycket data som möjligt, ställs resultaten upp och diskuteras.

3 TEORI

3.1 Logistik i ett nötskal

För att förstå utkontraktering av lagerverksamheten och dess utmaningar, måste vi först förstå själva logistiken och dess drivkrafter. Vad är målsättningen med logistiken egentligen?

En av de viktiga målsättningarna med logistik är att bilda systematik och effektivitet. Logistiken syns i flera discipliner i företagsväsendet som i marknadsföring, produktionsekonomi, transportteknik, informatik, organisationsteori osv. Den arbetar med att se helhetsbilder och därför kan man ta stöd av teorier som är mest passande för den givna situationen. Detta betyder att vi kan beskriva logistiken som en samordning mellan flera mänskliga, administrativa och fysiska resurser. (Storhagen 2011 s. 34-35)

Enligt Storhagen (2011 s. 25) definieras logistik på följande sätt:

Logistik omfattar att strategiskt, taktiskt och operativt med en helhetssyn och med hänsyn till kundens önskemål och behov, styra, genomföra och kontrollera material-, varu- och tjänsteflöden och därtill hörande informations- och betalningsflöden genom hela försörjnings- och distributionskedjan på långsiktigt bästa möjliga företagsekonomiska och miljömässiga sätt.

Ytterst handlar logistik om ekonomi, dvs. att utnyttja resurser på bästa möjliga sätt. På grund av det har Storhagen gett definitionen en företagsekonomisk anknytning. För att på ett tydligt sätt beskriva vad logistiken står för kan man relatera det till företagsekonomin mest grundläggande begrepp: kostnader, kapital och intäkter. (Storhagen 2011 s. 36)

Dessa tre drivkrafter bakom logistikens utveckling ersätter inte, utan kompletterar varandra. Det är frågan om att utveckla alla dimensioner samtidigt, med en helhetssyn. Det här leder ofta till ”win-win-effekter”, där man genom satsningar inom ett område skapar nytta till andra delområden också. (Storhagen 2011 s. 38)

3.1.1 Kostnader som drivkraft

Kostnader har varit det område som först stått i fokus för den logistiska utvecklingen. Företag strävar efter att bli så kostnadseffektiva som möjligt. Generellt sett utgör logistikkostnaderna minst 50 % av de totala kostnaderna för en produkt. Det är ju givetvis i företagets intressen att hålla kostnaderna på en så låg nivå som möjligt och det är därför kostnaderna är en så viktig del av logistiken. (Storhagen 2011 s. 36)

När logistiken har utvecklats har också totalkostnadsbegreppet (the total cost concept) vuxit fram. Det här betyder att det väsentliga är den totala logistikkostnaden. Det innebär att man i vissa fall kan tillåta ökade kostnader i någon del av flödena om man då kan sänka de totala kostnaderna istället. I praktiken kan det betyda exempelvis att välja dyr flygfrakt som alternativ till en fartygsfrakt. Det här beror på att flygfrakten är snabbare än fartygsfrakten och den långsammare frakten gör att kapitalet binds för en längre tidsperiod. Förutom det så kan den långsamma transporten kräva mer av säkerhetslagret på avlägsna marknader, eftersom det då helt enkelt tar längre att fylla på vid en bristsituation. I en totalkostnadsanalys ifrågasätter man alla delkostnader för att uppnå totalt sett lägsta möjliga kostnad. (Storhagen 2011 s. 36)

3.1.2 Kapital som drivkraft

När intresset för totalkostnadsanalyserna växte fram så ökade också intresset för kapitalsidan. Råvaror köps in och bearbetas och det är förknippat med kostnaderna.

Materialet och varorna binder alltid kapital. Kostnader som uppstår av hanteringen av materialet, som t.ex. transporter, har direkt med produkterna att göra. Därför är kapitalet bundet till materialet ända tills kunden faktiskt betalar för produkten. Kapitalet som sitter fast i produktflödet har alltid ett värde. (Storhagen 2011 s. 37)

Förutom att material- och produktflödet binder kapital så förorsakar det också kostnader. När man summerar kapitalbindningen och kostnaderna så märker man hur högt värde materialet egentligen har. Lönsamheten för företaget beräknas alltid enligt avkastningsgrad, dvs. att resultatet mäts efter hur mycket avkastning ägarna får gentemot vad de ursprungligen satt in. Kapitalet som är låst i flödeskedjan, dvs. bundet till materialet och varorna, ger ingen avkastning. Därför strävar logistiken också till att hålla en hög kapitalomsättningshastighet i företaget. (Storhagen 2011 s. 37)

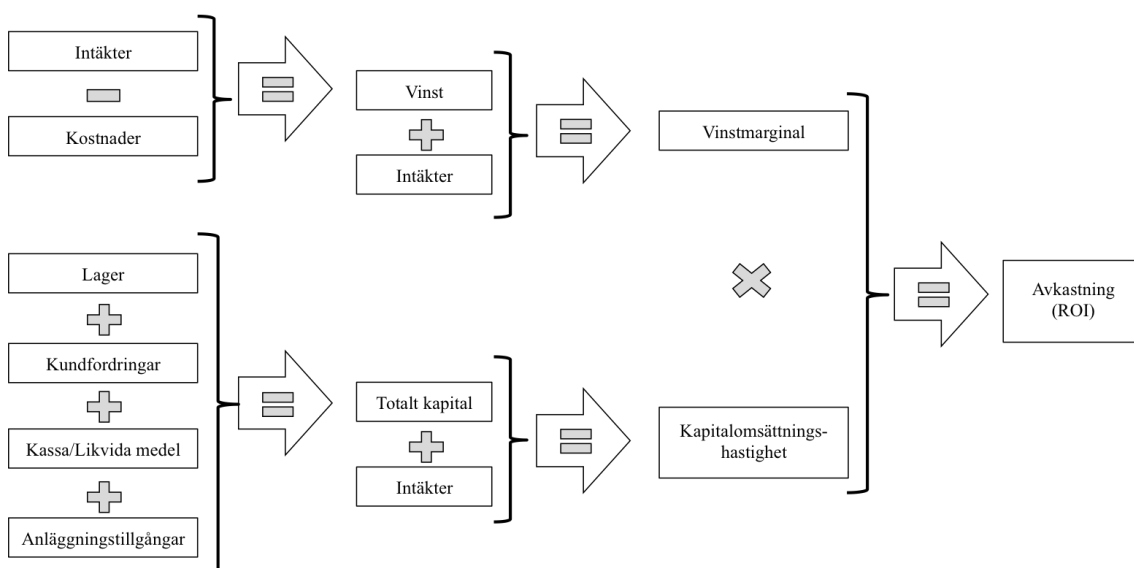
3.1.3 Intäkter som drivkraft

Intäktssidan har noterats redan länge som en drivkraft inom logistiken. Som redan tidigare nämndes hör de 7 R:n till en av logistikens främsta målsättningar. Brister i något av dessa områden betyder att kunderna inte kommer att vara beredda på att betala. Om kunden inte är beredd att betala kommer det att leda till att intäkterna uteblir, blir lägre än beräknat och/eller blir försenade. Dessa är naturligtvis oönskade konsekvenser. Å andra sidan betyder detta att välanpassade prestationer i sin tur kan ha en intäktsökande effekt. Dessa prestationer gäller närmast leveransservice, som kommer att presenteras senare i det här kapitlet. (Storhagen 2011 s. 37-38)

Tidigare har man urskilt på priskonkurrens och produktkonkurrens. Priskonkurrensen handlar huvudsakligen om att man massproducerar en produkt och därmed kan erbjuda den till ett billigt pris. Produktkonkurrens i sin tur handlar om specialiserade produkter (eller tjänster i detta fall) som anpassas till kundens önskemål och som därmed ger utrymme till att begära ett till förhållande högt pris. Det här stämmer fortfarande till stor del, men mer och mer ser vi exempel på kombinationer av dessa två konkurrenssätt. Denna kombination är förstas lockande för många kunder. Därför kan man säga att ett företag är ganska konkurrenskraftigt om den har förmågan att massproducera kundanpassade produkter till massproduktionens kostnadsnivå. (Storhagen 2011 s. 38)

3.1.4 Du Pont-schemat

Du Pont-schemat (se figur 1) är ett klassiskt sätt att illustrera de ekonomiska sambanden (Storhagen 2011 s. 39). Det är ett ekonomiskt diagnosverktyg som hjälper att beräkna företagets avkastning på investeringar baserat på vinstmarginal och kapitalomsättningshastighet (Van Weele 2010 s. 46). Med hjälp av Du Pont-schemat sammanfattar man ett företags lönsamhet, därför kallas schemat också ofta för lönsamhetsträdet, räntabilitetsmodellen eller avkastningspyramiden (Claesson & Partners).



Figur 1. Du Pont-schemat

I figuren ser vi hur de olika drivkrafterna deltar i att påverka avkastningen, dvs. Return On Investment (ROI), vilket slutligen är det som företag strävar efter att höja eftersom det är en direkt indikator på verksamhetens lönsamhet. (Storhagen 2011 s. 41-42)

I figuren ser vi också att de tre drivkrafterna som tidigare nämndes, dvs. kostnader, kapital och intäkter, spelar en stor roll i modellen och påverkar därmed direkt också på avkastningen och lönsamheten.

Ur ett logistiskt perspektiv kunde man lägga in en ruta med flexibilitet, eftersom det är ett viktigt mål för många företag idag. Flexibilitet är ett mål på grund av att allt inom

logistik hela tiden går fortare och fortare och det blir nödvändigt att reagera snabbare. Det ställs också högre krav på att uppfylla specifika kundönskemål. Genom att anpassa intäkter, kostnader och kapital för att skapa en välfungerande logistik kan man öka flexibiliteten. (Storhagen 2011 s. 39-42)

3.1.5 Leveransservice

En av logistikens centralaste uppgifter är att utveckla och anpassa leveransservicen för olika varor, tjänster och kunder (Storhagen 2011 s. 38). För att precisera leveransservicebegreppet kan vi använda oss av de 9 leveransserviceelementen. De 4 första är de traditionella leveransserviceelementen och de omfattar enligt Storhagen (2011 s. 170):

1. Lagertillgänglighet
2. Leveranstid
3. Leveranspålitlighet
4. Leveranssäkerhet

Med lagertillgänglighet avses sannolikheten att produkten finns på lager. Detta serviceelement är ganska lätt att specificera i kvantitativa mått. Lagertillgängligheten uttrycks i procent. (Storhagen 2011 s. 170)

Leveranstid, som också ibland kallas ledtid, är den tid det tar från att kunden gjort sin beställning till att varan levereras till kunden. (Storhagen 2011 s. 170)

Leveranspålitlighet i sin tur handlar om att kunna leverera varan just vid den tidpunkt som man lovat kunden, medan leveranssäkerhet handlar om att leverera rätt vara i rätt mängd. (Storhagen 2011 s. 171)

De 5 sista serviceelementen som inte är lika evidenta, men ändå är viktiga delar i leveransservice-helheten är enligt Storhagen (2011 s. 171) de följande:

5. Information
6. Kundanpassning

7. Miljömässigt bra val
8. Flexibilitet
9. Övriga serviceelement

Det femte serviceelementet, information, handlar om informationsutbytet i båda riktningarna mellan kunden och leverantören. Det är viktigt att leverantören vet vad kunden vill ha och att kunden förstår vad man faktiskt kan få. Ännu viktigare är att informera kunden om störningar, t.ex. om leveransen blir försenad. Track-and-trace system är väldigt uppskattade källor för information för leveranser, eftersom de kan ge information åt kunden om var varan befinner sig under en given tidspunkt. (Storhagen 2011 s. 171)

Kundanpassning har med tiden blivit ett allt viktigare serviceelement och det är en av orsakerna för ökad kundorderstyrd produktion. Det handlar dock inte bara om varan, utan också om att kunna anpassa leveransen av produkten. (Storhagen s. 171)

I och med att material- och produktflödena finslipas och har börjat strömlinjeformas inom företag, har också kraven på flexibilitet ökat. Fastän målet naturligtvis är att leveransen kan skötas utan störningar, så går det inte alltid att undvika dem. Det är en konkurrensfördel att kunna handskas med oväntade situationer, dvs. att kunna vara flexibel och att kunna visa improvisationsförmåga. (Storhagen s. 172)

Den nionde punkten har kategorin ”övriga serviceelement”. Till den här kategorin hör en rad olika tänkbara serviceelement. (Storhagen 2011 s. 172)

Mål inom leveransservice och mål inom kostnader motsätter sig ofta varandra. Därför kan man betrakta leveransservice som en investering i företagets ”marknadsföringsmix”. (Storhagen 2011 s. 186)

Leveransservicen är obestridligt viktig. Men fastän bra service ger upphov till högre försäljning så ger den i regel också en ökning i kostnaderna. Det handlar återigen om de grundläggande drivkrafterna för utveckling av logistiken, som redan nämnts tidigare.

Utmaningen är att finna rätt balans mellan ökade servicekostnader och ökade försäljningsintäkter. (Storhagen 2011 s. 173)

3.2 Utkontraktering inom logistik

Med utkontraktering menas att köpa en/ flera tjänster från en specialiserad serviceproducent istället för att göra dessa inom organisationen. När samarbetet med serviceproducenten är djupgående talas det ofta om partnerskap. I huvudsak kan utkontraktering delas i 4 nivåer. (Jalanka 2003 s. 8)

Den första nivån utgörs av köandet av en enskild tjänst. Ett typiskt exempel är transportservice. Här är det oftast inte frågan om ett partnerskap, utan en traditionell relation mellan köpare och säljare. Köparen drar fördel av att konkurrensutsätta, medan försäljaren gynnas av större volymer. Den andra nivån handlar om att utkontraktera några få logistiska funktioner. Den som utkontrakterar har då ofta som mål att öka flexibilitet och minska sina kostnader. I den tredje nivån utkontrakterar ett företag sin logistik till en betydande del eller helt och hållet. Detta kallas också ”third party logistics” eller ”3PL”. Målet med third party logistics är att man kan utnyttja serviceproducentens logistiknätverk. Serviceproducenten använder i första hand sin egen organisation för att producera tjänsten. Det bredaste samarbetet sker på den fjärde nivån. Här är det typiskt att den utkontrakterande parten gör ett kontrakt med bara en serviceproducent. Detta kallas också ”fourth party logistics” eller ”4PL”. Här styr serviceproducenten hela den utkontrakterande partens leveranskedja genom att använda både sina egna och andra serviceproducenters resurser. (Jalanka 2003 s. 8)

Samarbetets nivå påverkar den utkontrakterande partens och serviceproducentens ömsesidiga handling. När man ligger på en högre nivå för samarbetet så är det typiskt att man behöver större engagemang i samarbetet och att samarbetet är livligare och öppnare. Kraven på att utveckla verksamheten tillsammans blir högre och man mäter utförandet, kvaliteten och kostnaderna noggrannare. På högre nivåerna görs kontrakten också på högre organisationsnivå och kontrakten är bredare och görs ofta för en längre tidsperiod. Parternas IT-system integreras ofta starkare ihop på de högre nivåerna. Upphörandet av samarbetet för med sig högre risker än på de lägre nivåerna. (Jalanka 2003 s. 9)

Beroende på verksamheten kan utkontrakteringen delas i en kunds och flera kunders anstalter. En anstalt som finns för bara en kund, serverar då bara den kunden. En anstalt där flera kunders verksamhet uppfylls kan också anses vara bara en kunds anstalt, ifall de ändå har sitt eget område i fastigheten samt designerade personer och maskiner. Utkontraktering har typiskt utformats så, att fastigheten och dess funktioner har överflyttats helt på serviceproducentens ansvar. Ett annat alternativ är att serviceproducenten har uppfört en fastighet och skapat en organisation bara för en kund. (Jalanka 2003 s. 9)

När man talar om anstalter med flera kunder, så serverar anstalten till många olika organisationers behov. Funktionerna kan ske på samma områden och utföras av samma personer. Man försöker då att använda likadana processer för alla kunder. Fast det finns flera kunder så måste serviceproducenten ändå kunna mäta olika kunders funktioner och inrikta kostnaderna på rätt kund. (Jalanka 2003 s. 9)

3.2.1 Orsaker för utkontraktering av lager

Som det redan nämndes i inledningen, har en av utvecklingstrenderna för affärsverksamhet varit fokuseringen på den egna kärnverksamheten. Som en följd av detta har också logistikfunktionerna börjat utkontrakteras. Investeringar som görs för att utveckla leveranskedjan är inte nödvändigtvis konkurrenskraftiga senare i relation till ansatsningarna man gjort för övrig företagsverksamhet. (Jalanka 2003 s. 10)

Logistiken har blivit en allt viktigare konkurrensfaktor. Allt oftare konkurrerar leveranskedjor med varandra och deras effektivitet kan vara en nyckelfaktor för företagets framgång. Genom att utkontraktera logistiken försöker man öka funktionalitet och effektiviteten och därmed öka företagets konkurrenskraft. I flera studier har man framställt att målet med att utkontraktera logistiken är bl.a. högre flexibilitet, bättre service, att minska kostnader och att frigöra kapital som är bundet till logistiken. Dessa faktorer är direkt kopplade till leveransservice och drivkrafterna bakom utvecklingen av logistiken, som diskuterades i förra kapitlet. (Jalanka 2003 s.10)

För serviceproducenten är logistiken kärnverksamheten och har då finslipade processer, personal och metoder till ändamålet. Därför är det ett bra val för t.ex. företag som hamnar bygga upp leveranskedjan från noll. Serviceproducenten har färdigt resurserna inom lagring, distribution och styrningen som behövs för behärskaandet av leveranskedjan. Företaget får igång sin verksamhet snabbt och med begränsat kapital. Företaget förbinder sig egentligen till lösningen för en kortare tid än om det själv skulle bebygga ett lager eller hyra fastigheten med långt hyresavtal. (Jalanka 2003 s. 10)

En orsak för utkontraktering är företagets behov att investera i ett IT-system för logistiken. Typiska programvaror är anslutna till lagringen och transportdirigering och -ledning. Serviceproducenten kan redan färdigt ha ett IT-system som uppfyller företagets behov. Företaget kan då undgå en lång, riskfylld och ofta dyr anskaffningsprocess av IT-system. (Jalanka 2003 s. 11)

Enligt Jalanka (2003 s.11) hör de följande punkterna till de viktigaste orsakerna för utkontraktering:

- Företaget har inte passliga utrymmen eller utrustning för ändamålet
- Företaget kan inte/vill inte investera i utrymmen, IT-system eller intern kunskap
- Företaget vill inte skaffa kunskap om nytt verksamhetsområde
- Företaget vill överlämna verksamhetsområdet
- Fasta kostnader blir rörliga kostnader
- Bättre kännedom om kostnader som förorsakas av logistiken
- Kostnadsbesparingar

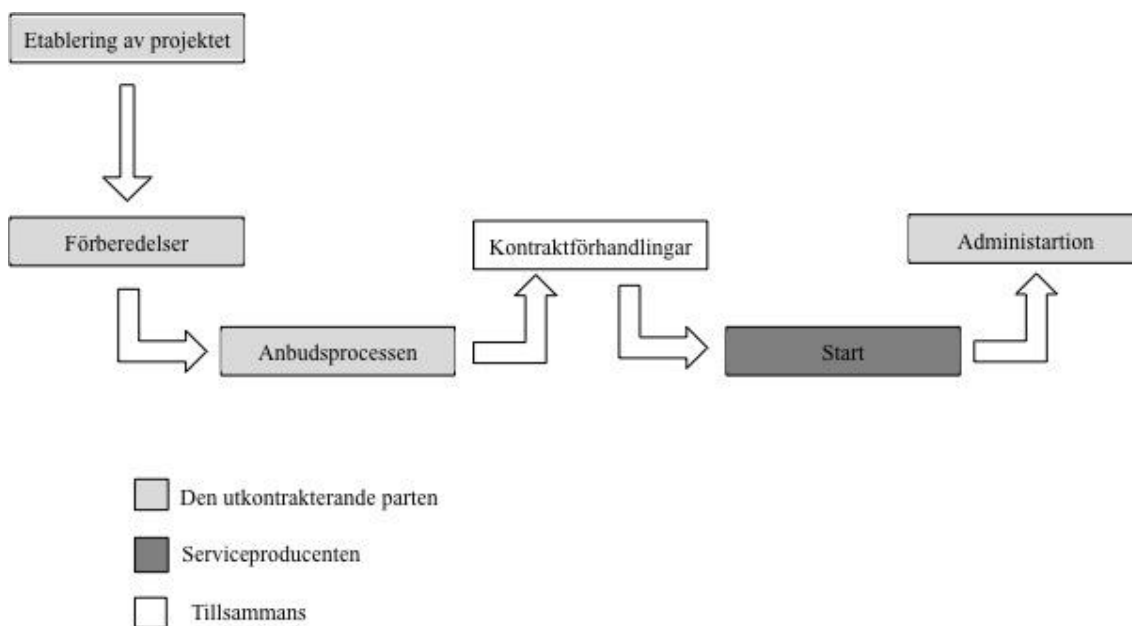
Inom orsakerna finns direkta anknytningar till den tidigare nämnda Du Pont-schemat och därmed påverkar dessa på företagets avkastning. Exempelvis de två första orsakerna handlar om anläggningstillgångar och båda leder till större behov av *kapital*. Att skaffa kunskap om nytt verksamhetsområde är en *kostnad* som kan undgåas genom utkontraktering, eftersom serviceproducenten redan har kunskap om verksamhetsområdet. De tre sista orsakerna har också en klar koppling till *kostnaderna* i DuPont-schemat.

Kostnadsbesparingar blir möjliga genom optimerad verksamhet och effektivare användning av resurser. Serviceproducenten kan ha effektivare processer och bättre möjligheter att handskas med verksamhetens säsongfluktueringar. Vidare kan vissa skillnader i kollektivavtalet föra med sig kostnadsbesparingar. (Jalanka 2003 s. 11)

3.3 Utkontrakteringsprocessen

I detta kapitel behandlas utkontrakteringsprojektets förberedelser, planering och genomförande. Beroende på projektets utgångspunkter och omfång kan betoningen av de olika skedena variera. I en del av projekt kan t.ex. anbudsprocessen lämnas helt bort, medan den i andra kan vara det viktigaste skedet. I utkontrakteringsprocessen gäller talesättet: ”bra planerat är hälften gjort”. (Jalanka 2003 s. 14)

Utkontrakteringsprojektet kan delas in i de skeden som syns i nedanstående figur, figur 2. (Jalanka 2003 s. 14)



Figur 2. Utkontrakteringsprojektets skeden och ansvar för drivandet

3.3.1 Etablering av projektet

Utkontraktering är en del av företagets organisering. Det handlar om att definiera avgränsningar inom företaget, dvs. att företaget fastställer vilka funktioner sköts inom företaget och vilka funktioner köps av andra företag. Utkontraktering anses ofta som ett

stort förändringsprojekt inom företagets handlingssätt. Enligt nya nätverksorganisationsmodeller är det lönsamt för företag att fokusera på sin kärnkompetens. När man utkontrakterar funktioner, växer kraven på samarbetsförmågan mellan de samverkande företagen. (Jalanka 2003 s. 14-15)

Etableringen av ett utkontrakteringsprojekt börjar ofta med att det utkontrakterande företaget reder ut logistikens investerings- och optimeringsbehov utifrån sina strategiska utgångspunkter. I bakgrunden ligger ofta utmaningar inom kundservice, nuvarande logistikresurser samt otillräcklig förståelse över logistiskt utbud. Företagets operativa utmaningar inom logistik (t.ex. kvalitet, kostnadsnivån eller avkastning på kapital) kan också vara en utgångspunkt till utkontrakteringen. Å ena sidan granskar man företagets logistiska funktioner genom deras strategiska betydelse och å andra sidan genom företagets bestående serviceförmåga, dess egna kompetens samt på basen av resursbehovet. Till företagets betydelsefulla resurser tillhör personal, anläggningstillgångar och IT- och dataöverföringssystem. (Jalanka 2003 s. 15)

Beslutet att utkontraktera handlar i synnerhet om att undersöka vilka ansatser förutsätts för att kunna sköta om logistiken konkurrenskraftigt i framtiden och att betrakta om dessa ansatser kan och vill skötas inom företaget. Man ifrågasätter om det är ändamålsenligt att göra saker själv om det är någon som kan göra samma på ett effektivare sätt. (Jalanka 2003 s. 15)

Ifall utkontrakteringsalternativet verkar lovande efter dessa undersökningar, fastställs utkontrakteringens utgångspunkter, begränsningar samt förväntningar och sedan kan utkontrakteringsprojektet påbörjas. (Jalanka 2003 s. 15)

Resursfördelning och schemaläggning är centrala delar när man skall påbörja utkontrakteringsprojektet. För att framgångsrikt genomföra ett utkontrakteringsprojekt krävs såväl planerings- och implementeringsförmåga samt kunskap inom anskaffning av tjänster. Det är också viktigt att ha en klar bild av företagets logistiska målsättningar. För stora utkontrakteringsprojekt behövs ofta en projektledare som skall ha en tydlig uppfattning om utgångspunkterna och målsättningarna samt förståelse för informationen som skall samlas in. Utöver projektledaren nämner man också personer för projektet som

hjälp till med informationsanskaffning. Expertis behövs oftast såväl inom de operativa, personal, ekonomiska och informationsteknologiska avdelningarna. (Jalanka 2003 s. 15)

3.3.2 Förberedelser

Betydelsen med det förberedande skedet är att kartlägga utkontrakteringens fördelar och risker. Förberedandet bildar samtidigt grunden både för själva utkontrakteringsprojektet och för en lyckad samverkan mellan företagen. Som ett resultat av förberedelserna bildas ett utkontrakteringsförslag, som behandlas i det beslutande organet i det utkontrakterande företaget. (Jalanka 2003 s. 16)

Det utkontrakterande företags förberedelser hör att avgränsa målet och att definiera var företaget ligger för tillfället. De gör ofta i det här skedet en kalkyl för företags logistikfunktion. Kalkylen ger en bra bild av vilka resurser som konsumeras av vilka funktioner och vilka faktorer som påverkar på hur mycket resurser används. Den stora risken i kalkyleringen är att företaget uppskattar sina logistikkostnaderna lägre än vad de egentligen är, eftersom en del av kostnaderna lätt gömmer sig i allmänna kostnader. Den andra risken är att de administrativa kostnader som förblir till den utkontrakterande parten glöms bort när den operativa funktionen utkontrakteras. (Jalanka 2003 s. 16-17)

Till det förberedande skedet ingår också att studera utkontrakteringens inverkan, fördelar och risker. På basen av det kan man sedan utveckla målsättningar, avgränsningar och förväntningar. Efter att det utkontrakterande företaget beskrivit dagsläget och gjort en preliminär utvärdering, borde också framtida utmaningar och utvecklingsbehov betraktas. (Jalanka 2003 s. 18)

Utkontrakteringens fördelar kan synas i inverkan på resultat- och balansräkningarna. Bättre kundservice ger upphov till större vinstmarginal, medan minskningen i logistikkostnader påverkar resultaträkningen och ger högre vinst. Det att man frigör kapital eller undviker investeringar påverkar balansräkningen och förbättrar omsättningshastigheten. (Jalanka 2003 s. 18)

En del risker kan påverka den utkontrakterande partens val av serviceproducent. En av de största riskerna är att de förlorar kunder pga störningar i leveranser. En annan sak som de tar i beaktande är vad som sker om företaget som erbjuder tjänsten likvideras eller om konkurrenten köper tjänsten. Den utkontrakterande parten överväger också möjligheten att man låser sig hos serviceproducenten, antingen pga brist på konkurrens eller krävande integration. (Jalanka 2003 s. 18)

Sammanfattningsvis kan man säga att den utkontrakterande parten bildar ett förslag där man definierar utkontrakteringens mål, utvärderar utkontrakteringens påverkan, fördelar och risker samt organisationens färdighet att utkontraktera i den förberedande fasen. De utvärderar färdigheten att övergå till en ny lösning både i funktionen som utkontrakteras, dvs i detta fall lagret – men också i organisationens andra avdelningar. (Jalanka 2003 s. 18)

3.3.3 Anbudsprocessen

När det utkontrakterande företaget har definierat sitt behov så börjar anbudsprocessen. Företaget kan välja serviceproducent på basen av t.ex. ett ”poängsystem”, genom anbudsförfarande eller en blandning av båda. Om företaget använder sig av ett poängsystem så granskas andra egenskaper än priset. I ett anbudsförfarande är priset däremot ett av urvalsgrunderna. (Jalanka 2003 s. 19)

När den utkontrakterande parten preliminärt väljer anbudsgivare, identifieras först potentiella serviceproducenter. Under förberedelserna har företaget redan definierat sitt utkontrakteringsbehov. Det mest centrala för att uppnå en framgångsrik utkontraktering är att företaget har en tydlig definition av kraven, funktionssätten och systemen. Under preliminära valen väljs sådana företag som bevisligen har möjligheten att uppfylla dessa krav. Speciellt kvalitetsfrågor är svåra, eftersom de är svårt definierbara. När företaget väljer serviceproducenter som de gör anbudsbegäran till, försöker de hitta företag som är intresserade av servicehelheten och som har ett passande utbud. Olika anbudsgivare har olika typs strategi, verksamhetsområde samt resurser, vilket betyder att de inte alltid är intresserade av alla projekt. (Jalanka 2003 s. 19)

Anbudsprocessen belastar stort både den utkontrakterade parten och företaget som erbjuder tjänsten. Med hjälp av preliminära val beskär utkontrakteraren anbudsgivarna ner bara till de kompetenta företag som de vore beredda att samarbeta med. Efter att ha identifierat de preliminära alternativen reder de ut serviceproducenternas prisnivåer genom en anbudstävlan. Utkontrakteraren gör sedan en jämförelse av anbuden. Då bildar man en definierbar uppfattning av anbudsgivarna. Även känslor har en inverkan på hurdan uppfattning man får av anbudsgivaren. Under jämförelsen är den centrala frågan som båda parterna vill ha svar på: kan vi och vill vi sköta den utkontrakterade tjänsten tillsammans? Som en följd av dessa steg beslutar utkontrakteraren en serviceproducent som de vill påbörja kontraktförhandlingarna med. (Jalanka 2003 s. 21-25)

3.3.4 Kontraktförhandlingar

Avsikten med kontraktförhandlingar är att bearbeta detaljer som förblivit öppna ännu i anbudet. Dessutom upprättas en detaljerad plan som inkluderar en tidtabell för övertagandet. Kontraktförhandlingarna påbörjas ofta med att ställa upp arbetsgrupper för t.ex. verkställandet av servicekontraktet, personalärenden, ICT ärenden etc. För ICT ärenden är det ofta bästa alternativet att ha en övergångsperiod som man börjar med och sedan utvecklar. Det har konstaterats att ett bra sätt att sköta om ICT ärenden är att båda parterna ansvarar för de egna "ICT-anpassningskostnaderna". (Jalanka 2003 s. 25-26)

Servicekontrakt och praktiska riktlinjer är centrala i kontraktförhandlingarna. Det är viktigt att komma överens om mått och målsättningar för service- och kostnadsnivåernas uppföljning. Som mått för uppföljning av kvalitet används ofta hur bra tidtabellerna håller, feedback från kunder, ledtid, lagersaldons autenticitet och leveranspålitlighet/ -säkerhet, dvs. leveransserviceelementen som redan diskuterats tidigare. Ytterligare finns det skäl att följa arbetsmängd och arbetets produktivitet funktionsvis. Det är viktigt att ha realistiska mål, eftersom kvalitet sällan stiger plötsligt. (Jalanka 2003 s. 26)

Det är viktigt att tillsammans bilda ett tydligt kontrakt om övertagande som görs i gott samförstånd. Arbets- och ansvarsfördelningen måste vara tydlig. Dessutom är det rekommenderbart att man förbereder sig för krissituationer. När man kommer överens om övertagandet är en plan för kommunikation också viktig. Som ett resultat av

kontraktförhandlingarna föds en i samförstånd överenskommen plan för övertagandet samt ett finslipat avtal. (Jalanka 2003 s. 26)

3.3.5 Start

När man fått ihop ett avtal, finns det skäl att hålla ett informeringstillfälle för alla som utkontrakteringen berör. Starten sker antingen under informeringstillfället eller på en tidpunkt som uppges under tillfället. Det är tillrådligt att hålla tidsperioden mellan informeringstillfället och själva övertagandet så kort som möjligt. En lång fördröjelse kan leda till situationer där båda parterna har svårt att besvara frågor som berör detaljer. (Jalanka 2003 s. 27)

För att lyckas med en snabb övergång förutsätts ofta att man inte övergår direkt till ett helt nytt tillvägagångssätt. Under övergången genomförs alla överenskomna granskningar, inventeringar samt skifte av förpliktelser och egendom. När produktionen väl har börjat fungera, övergår man till administrering och utveckling. (Jalanka 2003 s. 27)

3.3.6 Administrering och utveckling

Administrering innefattar den operativa verksamhetens förverkligande enligt överenskommelse samt organisering av uppföljandet och utvecklingen av utförandet. Det är viktigt att under kontraktförhandlingarna komma överens om administrativa principer och de olika parternas roller. Utgångspunkten är parternas beslutsprocessers integrering. Integreringsbehovet beror på servicehelheten och branschens dynamik. (Jalanka 2003 s. 27)

Utkontrakteraren skall ha en tydlig inköpsorganisation. Serviceproducenten skall informeras vilka personer från utkontrakterarens organisation ansvarar för kontraktets administration både i kontrakt- och dagliga ärenden. Ett sätt som också konstaterats vara bra, är att båda parterna har en egen styrgrupp. Styrgruppens uppgift är att följa upp nivån på utförandets utveckling, att identifiera trender, utmaningar och möjligheter samt att förutsäga framtida volymer. (Jalanka 2003 s. 27-28)

Fungerande samarbete förutsätter att kontaktkanalerna mellan företagen är tydliga och personerna anträffbara. Personliga möten är viktiga. Utkontraktering för med sig ändringar i arbetssätt, ansvar och roller samt nya processer. Företagets normala interna kommunikationsnätverk bryts och istället kommer servicekontraktet. Utkontrakteraren måste kunna preparera sin organisation för de nya arbetssätten. För ett lyckad utkontrakteringsarrangemang krävs starkt ledarskap och god kommunikation. (Jalanka 2003 s. 28)

3.4 Sammanfattning av teorin

I teorin finns målsättningar, motiv och fakta som upprepade gånger anknyts tillbaka till drivkrafterna och Du Pont-schemat som beskrevs i början av teoriavsnittet.

Som tidigare nämndes, jobbar logistiken med helhetsbilder och dess målsättningar är att bilda systematik och effektivitet för att slutligen öka företagets lönsamhet. Detta uppnås genom att utnyttja resurserna på bästa möjliga sätt. Till de centrala målsättningarna tillhör kostnadseffektivitet, att minska kapitalbindning och att öka intäkterna. Kostnader, intäkter och kapital har då konstaterats vara de grundläggande drivkrafterna bakom utvecklingen logistiken. De hittas också i Du Pont-schemat som presenterades tidigare i avsnittet.

I teorin behandlas också leveransservice, som är ett centralt begrepp inom logistiken. Här syns också en tydlig anknytning till drivkrafterna eftersom en bra leveransservice-hjälper att öka intäkterna, men samtidigt för med sig ökade kostnader. Leveransservicen är ändå en central del av den logistiska helheten och därför är det viktigt att hitta balansen mellan de ökade servicekostnaderna och ökade försäljningsintäkterna. I teorin nämns också ett antal orsaker för utkontraktering som också är anknutna till Du Pont-schemat.

4 RESULTAT

För den empiriska delen av den här undersökningen intervjuades en representant från företaget Logitri, en från Postituspojat och en från OGOship. Informanterna har i texten

nämnts A, B och C i slumpmässig ordning för att upprätthålla personernas och företagens anonymitet.

Följande avsnitt behandlar de ämnesområden och teman som framkom under intervjuerna.

4.1 Marknadsföring & nya kunder

Under intervjuerna diskuterades hur man hittar nya kunder till 3PL lager. Nya kunder var en av de betydligare utmaningarna som framkom i resultaten.

Informant A säger ”varasto on aina strateginen kysymys ja siitä ei päättä mikään logistiikka-päällikkö eikä logistiikka-johtajakaan vaan se on omistajan, yrityksen yrittäjän tai sen konserninkin strateginen päätös”. Informant A tyckte också att det är speciellt utmanande, eftersom behovet kommer från kunden och därför går det inte att direkt marknadsföra. Han sade: ”varastomyynti eroaa kulutusmyynnistä siinä aika täysin, että kulutusmyynnissä sä voit tehdä melkein ovelta ovelle soittelua elikkä tarkoitan teollisuusalueen yrityksiltä käydä kyselemässä kiinnostaisiko sua uusi palvelu, [...] yrityksille on turha tehdä tästä kauheasti soittokampanjoita, että saisiko tulla puhumaan teidän varastosta. [...] enemmän se tarve lähtee siltä asiakkaalta.”

Informant B däremot tyckte att svårighetsgraden beror på kundens storleksklass. Han sade: ”Riippuu aina että minkä kokoluokan asiakkaista on kyse, että semmosia pienempiä asiakkuuksia tarjoutuu tarjolle oikeastaan niinkuin koko ajan että niitä ei tarvitse sinänsä etsiä ja sitten tällöisiä niinkuin isompia firmoja niin ne on aina sitten pitkien neuvotteluitten takana. Jos on vaikka joku pörssiyrityksen kokoinen niin saattaa 2-3 vuotta kestää neuvottelut ennenkuin päästään sopimukseen tai ei päästä sopimukseen.” Detta tyder på att mindre företag ber om anbud relativt ofta, medan förhandlingar med stora företag alltid är en stor process.

Informant C berättar följande: ”sehän nyt on varmaan joka firmalla se suurin haaste, että ei se helppoa ole. Että ensin pitää saada leadejä sisään ja sitten alkaa niitä työstämään. Ja sitten se, että prospektoiko myynnit itse vai saadaanko leadejä jostain mainontakanavista ja kaikkea. Kyllä se on tosi olennainen osa sitä bisnestä se, ja varsinkin hyvien leadien

saaminen.” Detta tyder på att han också tycker att hitta nya kunder och leads nog är en av de största utmaningarna med att driva ett 3PL lager.

4.1.1 Marknadsföring

Informant A berättar att de använder sig för det mesta av digital marknadsföring och det fungerar speciellt på mindre företag och näthandel. Han sade: ”Täällä edeltäjät ovat keksineet tehdä digimarkkinointiin aika hyvin töitä. [...] Tämä reittihän toimii nimenomaan näille pienille verkkokaupoille, tai aloitteleville yrityksille, jotka miettivät että pitäisiköhän tämä varastoida ja se toimii yllättävän hyvin, elikkä me saadaan keskimäärin varmaan 5-10 pienimuotoista tarjouspyyntöä kuukaudessa sitä kautta.”

När informant B frågades om de använder mycket resurser på marknadsföring var hans svar ”me ei olla laitettu vielä tähän mennessä penniäkään”. Dock så tog han tillbaka sin sats och berättade att de nog har reklam på sidan av lastbilarna. Dessutom berättar han: ”meistäkin on joitain tarinoita kirjoitettu, Hesariin ja Kauppalehteen ja joihikin muihinkin julkaisuihin, että ei me toki niistä mitään maksettu mutta on saatu näkyvyyttä sieltä kautta.”. Enligt honom så får de sina kunder via word-of-mouth. Han sade: ”puskaradion kautta suurimmaksi osaksi ja sitten tuommoisten yhteisten asiakkaiden kautta, että ne asiakkaat yleensä juttelevat toisillensa, keskenänsä.”

Informant C berättade att de också för det mesta använder sig av digital marknadsföring. Han sade: ”digitaalista markkinointia suurimmilta osin käytetään ja sitten erilaisia digitaalisen markkinoinnin kanavia, mutta että meillä on sitten myyjät kanssa itse etsii ja käy läpi erilaisia tietolähteitä ja etsii sitten leadejä.”. Enligt honom är dock också word-of-mouth och rekommendationer en betydlig kanal för nya kunder. Han sade: ”sitten niitä voi tulla ihan vaan jonkun word of mouthien, ihan orgaanisten hakujen ja tällaisten perusteella, että kyllä digitaalisia leadejä tuntuu suurin osa olevan kuitenkin sitten. Tai sitten jotain suosittelua toiselta asiakkaalta.”

Dessa resultat tyder på att en del företag använder mycket resurser på marknadsföring och en del mycket mindre. Det kan bero på t.ex. vad företaget valt att satsa på (hurudana kunder, hurudan användning av resurser etc.)

4.1.2 Anbudsprocessen

Som det redan kan härledas från teorin så kan anbudsprocessen i vissa fall vara väldigt lång, men svaren tyder på att det varierar från kund till kund.

Informant A sade: ”parhaimmillaan tännekin on asiakas tullut kaksi vuorokautta sen jälkeen kun se on ensimmäisen kerran lähestynyt, mutta pisimmät on mitä tuolla on hämeen suunnassa läpi kävi niin se esisopimus ja aiesopimus yhteistyön alkamista tehtiin varmaan kaksi ja puoli – kolme vuotta ennenkuin varasto oli valmis. Koska siihen sisältyi rakentamista ja suunnittelua ja kaikkea mahdollista, että tältä väliltä.”. Han berättar också följande om processen: ”Myyjä kerää palvelu yrityksistäkin sen tiimin jonka kanssa sitä lähdetään tekemään ja logistiikka-alalla yleensä ei tästä veloiteta mitään, että jos asiakas asian ilmaisee että olisi kiinnostunut tällaisesta asiasta, että voitteko suunnitella varastoa tuohon niin aika pitkälle se suunnitellaan niinkuin lainausmerkeissä ilmatteeksi, ja sitten näin ollen se on myyntiresursseista silloin pois.”

Informant B i sin tur sade: ”jos ruvetaan neuvottelemaan ihan tyhjästä jonkun uuden ison asiakkaan kanssa niin eihän se sinänsä rahaa maksa, mutta aikaa ja vaivaa että selvitystyötä pitää tehdä kuitenkin aika paljon mutta semmoista varsinaista investointia ei tule ennenkuin siihen sopimukseen päädytään sitten jos päädytään, että se on kuitenkin pelkkää ajankäyttöä ja suunnittelemista ja palveeraamista.”

Resultaten tyder på att utmaningen i processen är att den kan vara väldigt resurskonsumerande. I teorin diskuterades tidigare om anbudstävlan och enligt informant B stämmer det att flera företag är med i den. Han sade: ”ainahan se on niin että kun joku isompi palvelua tarvitseva yritys haluaa jostakin palvelun ostaa niin aina kilpailussa on mukana vähintään kolme yritystä. Sanoisin, että harvemmin on koskaan niin että se kysyy vaan yhdeltä, että aina se kysyy usealta ja juoksuttaa niitä sitten kilvan.” Då kan det betyda att allt arbete gjorts i onödan om kunden slutligen väljer att använda en annan serviceproducent.

4.2 Konkurrens

Enligt informant A är konkurrensen relativt hård inom 3PL lagring. Han inleder med att säga: ”tottakai tällmöllnen asiakas joka suunnittelee ulkoistusta, niin pyytäänhan se pari tarjousta aluksi.”. Han säger också följande om konkurrensen: ”yleensä se ensimmäinen viisikymmentä metriä siitä kilpajuoksusta ratkaisee sen että kuka on se valittu että se vaihe on tällmöllnen kilpailu saattaa olla kovakin.”. Informant A:s erfarenhet säger att det är viktigt för kunden att man kan lita på serviceproducenten på att prosessen sköts stilrent. Han säger: ”tämä ulkoistus on juuri semmoinen että sun pitää luottaa siihen yritykseen jonka sä valitset. Sä koet että nämä osaa tehdä ja niillä on ammattitaitoa ja niillä on kyky duunata se homma ja sä luotat niihin taustoihin ja muihin.”. Enligt honom är det frågan om ett ”mentalt” val när kunden väljer 3PL lager, han säger: ”miljoonien eurojen bisneksiä saatetaan tehdä luottamuksen pohjalta, eikä välttämättä ihan konkreettisten viimeisten senttien pohjalta”.

Informant B säger ”No tiukka kisahän se on. Että kaikki tietävät toistensa asiakkait ja tilat ja toimintamallit, että salaisuuksia ei alalla kovin suuria ole, että jokaisella on vähän erilainen tapa toimia, että miten tehdään.”. Han menar att hemligheter nog inte finns mellan konkurrenterna. Alla vet varandras kunder, utrymmen och funktionssätt. Han säger också följande: ”Hinnoissa ei ole suuria eroja. Sanoisin, että logistiikka hommassa niin hinnat on poljettu jo niin alas että sieltä niin sen alle ei kukaan pääse, että jos haluaa liiketoimintaa tehdä, että kyllä se täytyy jotenkin erottua asiakkaan silmissä että millä se asiakas sitten luottaa että tuo olisi minulle paras yhteistyökumppani.”. Här säger han då att priserna inte har stora skillnader, eftersom de i logistikbranschen redan färdigt är trampade så ner att ingen riktigt kan underskrida dem. Istället för att erbjuda billigare priser, måste man då enligt honom lyckas lysa i kundens ögon, så kunden litar på att man skulle vara bästa möjliga samarbetspartner.

När jag frågar om konkurrensen är hård svarar Informant C: ”On se aika kovaa [...] kyllä siinä hommia joutuu tekemään, että saa niitä asiakkaita.”. Om transparensen för priserna hos 3PL lager kommenterar han följande: ”Kyllä varmaan aika hyvin se yleinen hintataso on selvillä että paljonko, tai ainakin meillä nyt on, [...] että pitäähän se tietää ettet ole kokonaan poissa kilpailusta taas, että jos se on hinta aivan hirveä, toisaalta ei liian

halvallaakaan kannata myydä [...]. Mutta en usko että kukaan kovin ekstaktisti ainakaan niinkuin yksittäisten asiakkaiden hintoja kukaan tiedä mutta että suurin piirtein.”

På basen av resultatene från intervjuerna kan man säga att pålitlighet är det bästa trumpkortet i konkurransen, inte priset. Fastän alla representanter som blivit intervjuade håller med om att alla är ganska medvetna om varandras priser, så verkar det inte vara priset som avgör kundens beslut.

4.3 Intäkter, kapital & kostnader

I teorin diskuterades de tre drivkrafterna bakom utvecklingen av logistiken. I logistiken strävar man efter att höja intäkterna och minska bundet kapital och kostnader. En tydlig trend som märks i informanternas svar för hur man kan höja intäkter är att man alltid kan effektivisera sin verksamhet t.ex. genom att utveckla informationsteknologin.

Informant A sade: ”Koko ajan kun sä mietit varastojen tehokkuutta, niin myöskin sitä tietojärjestelmien tai IT teknologia mikä sulla on käytössä, niin sitä täytyy varmaan koko ajan miettiä.”. När jag frågade honom om han upplever att informationsteknologin är en utmaning överlag i branschen svarade han på följande sätt: ”Juu juu onon. Että varmaan suomen suurimmalla on ollut ihan riittävästi siinä myöskin haasteita, että se ei ole helppo rasti, se ei ole todellakaan helppo rasti jostain syystä! [...] Semmoinen tilanne, että sä löydät järjestelmän ja varaston ja kaikki jotka rokkaa samalla tavalla [...] on kyllä harvinaisuus”.

Informant B berättade följande: ”Me ollaan se ajateltu niin että me kehitetään meidän omia prosesseja jatkuvasti. Ja yritetään mitata omaa toimintaa niin, että me verrataan meillä sisäisesti osastoja toisiinsa ja koitetaan löytää niitä parhaita toimintatapoja joka hommaan ja yhdenmukaistetaan prosesseja niin että prosessit jokaisessa meidän kohteessa että ne on samankaltaista, että siellä on jotain pientä hienosäätöä voi olla mutta pääpiirteittäin prosessit ovat yhdenmukaiset ja kannustetaan itse semmoiseen lean-ajattelumaailmaan kaikenkaikkiaan.”

Informant C i sin tur påpekade att allt kan effektiviseras. Han sade följande: ”Tietenkin on se että, kaikkea voidaan tehostaa, me voidaan myydä tehokkaammin ja saada vaan

enemmän asiakkaita vähemmällä myyntipanostuksella. Se on yksi. Tai sitten esimerkiksi tarjota olemassaoleville asiakkaille jotain keinoja niiden kasvuun, että me saadaan enemmän irti, enemmän myyntiä. Että se on niinkuin myynnin lisäämistä, myynnin tehostamista. Ja aina voidaan vaan tietysti palkata lisää myyjiä ja panostaa lisää markkinointiin ja saada enemmän leadejä”. Han sade också: ”Jos mennään tuohon kulupuoleen, niin sittenhän on just nämä sisälogistiikan parantaminen esimerkiksi just tän tehokkuuden parantaminen siellä varastolla. Tottakai se karsii meiltä kustannuksia siinä kun me saadaan pienemmällä porukalla vaikka pakattua enemmän tai sitten saadaan pakattua jotenkin tiiviimmin meidän varastoon tai nopeutettua meidän ihan mitä vaan, se karsii sieltä kuluja.”

4.4 Utrymmen & anläggningstillgångar

Största delen av 3PL lagren är lager som har flera kunders varor i samma utrymmen. Informant A säger följande om utrymmena: ”siloin kun on moniasiakasvarasto, niinkuin tämä meidänkin varasto, niin tähän on kalliimpi toteuttaa tämmöinen palvelu, kun se että jos asiakkaalla on hemmetin paljon jotain tiettyä tavaraa ja se varasto on hänen tuotteilleen suunniteltu varta vasten rakennettu, niin silloin ne kustannukset on tehokkaammat, koska siellä voidaan ajatella sen yhden asiakkaan tarpeet ja painot ja kuutiot ja tilavuudet ja tavaratyypit”. Han är av den åsikten att det är mycket dyrare på sitt sätt att driva sådan lagerverksamhet där man har flera kunders varor i samma lager än att ha ett lager för en kund. Detta beror enligt honom på att när ett lager är planerat för ett specifikt ändamål så fungerar det effektivare och det behövs kanske mindre personal för att driva lagerverksamheten.

Informant B betonar hur viktigt det är hur man organiserar utrymmet: ”pitää vähän ajatella sitä että minkälaisessa logistisessa putkessa ne sitten kulkee eteenpäin ja kuinka se tavara liikkuu, että onko se tämmöistä pientä irtotavarakeräilyä vai lavakeräilyä, että siellä varaston sisälläkin ajatellaan niitä reittejä niin että jalkasin kulkevat logistikot ja koneella kulkevat logistikot, että ne eivät kulkisi samoja reittejä ja sitten törmäilisi toisiinsa.”. Om maskiner säger han följande: “yllättäen voi mennä rikki että jos niillä törmäillään mutta toki niissä on kaikissa huoltosopimus että niille sellainen perushuolenpito tehdään koko ajan mutta pelkästään viime kuussa maksettiin korjauskuluja 40 000 euroa, että on siellä

jotain sattunut ja tapahtunut ja osa niistä on semmoisia että osa niistä kuluista on semmoisia että niistä saadaan rahat takaisin että on ollut huonolaatuista jotain laitetta, että renkaat on ollutkin huonoja tai jotain muuta mutta kyllä se ihan merkittävä kustannus on.”. Detta tyder på att det kan vara frågan om avsevärda kostnader om det inte handlar om ett tillverkningsfel hos maskinen.

Informant C framhäver att det inte är utmanande att hitta nytt utrymme, men att det i sin tur kan vara utmanande att förutspå när exakt man skall anskaffa sig mera utrymmen. Han sade: ”kyllä sitä tilaa saa mutta että se on just se, sehän on se haaste että kuinka paljon aikaisemmin otat sitä. Se on se, että sähän joudut sitten pistää siihen rahaa kiinni siihen tilaan, jo aikasemmin”. Detta är en stor fråga eftersom tomt utrymme förstås påverkar kostnaderna på ett negativt sätt, men om man har för lite utrymme så syns det negativt i intäkterna. Volymerna diskuteras mera i avsnitt 4.7, ”Förutsägbarhet av volymer”.

Utifrån resultaten från intervjuerna är det tydligt att hur man planerar användningen av utrymmet är en nyckelfaktor till verksamhetens framgång och samtidigt också en av de mera utmanande faktorerna i att driva ett 3PL lager.

4.5 Leveransservice

I teorin framhövdes att leveransservicen är en nyckelfaktor inom logistiken. Alla svar av informanterna som intervjuades gav svar som stöder detta.

Om lagertillgänglighet säger informant B att det nog egentligen faller på deras kund: ”Se saatavuushaaste on oikeastaan asiakkaan haaste, se ei oikeastaan meidän haaste ole ollenkaan. Jos ei asiakkaalla ole tavaraa ja asiakkaan järjestelmästä tulee tilaus mitä ei pystytä tuottamaan niin se ei oikeastaan ole meidän haaste.”. Däremot påstod informant A att det nog är serviceproducentens utmaning också. Han framhäver att Finland är ett litet land med små volymer och därför kan det ibland vara svårt att få större länder att ”bry sig” om verksamheten här och därför kan leveranser ibland vara sena. Hur det är en utmaning ur serviceproducentens synvinkel är förstås det att om varan inte finns på lager så kan de inte skicka ut beställningarna i tid. Han sade: ”kun me ollaan täällä suomessa ja meidän volyymit eri toimialoilla on aika pieniä, niin tarkoitan sitä että merkitäänkö me

jollekin eurooppalaiselle suur-yritykselle suomi yleensäkkään niin suurta volyymia että ne lähettelisivät meidän toiveidemme mukaan ja asiakkaiden tilausten mukaan tavaroita. Se on varmaan se suurin haaste edelleen että vaikka maailma on pienentynyt. [...] saattaa tulla just näin, että toimittaja ei viitsi lähettää näitä meidän viittäsataatuhatta, kun on myyty just kolme miljoonaa kappaletta jonnekin muualle, että se lähtee sieltä se haaste, että onko ne varstosaldot ja onko ne varastossa sitten ne tavarat kun tilauksia tulee.”

Leveranstid, leveranspålithet och leveranssäkerhet är också enligt alla de intervjuade informanterna en viktig del av lagrens verksamhet. Det verkar enligt resultaten inte vara väldigt utmanande för dessa företag, eftersom det helt tydligt är något de satsat på ifrån första början.

Informant A sade följande om leveranstiden: ”tavallaan aika hyvin pystytään ylläpitämään, mutta että tuossahan on perinteinen asia, että miten ne tilaukset tulee meille. [...] tässä kohtaa tuo yhteistyö asiakkaan ja meidän välillä on erittäin tärkeää”. Detta tyder på att deras processer är starka och stöder det att de kan leverera i tid, men om leveranstiden dras ut så faller det ofta på något annat. Om leveranspålithet och leveranssäkerhet sade han följande: ”kyllähän niitä virheitä jonkun verran on, mutta se meidän onnistuminen on kuitenkin yli 99%, että se virhemäärä on hyvin hyvin pieni kaikenkaikkiaan. Ja vissiin jossain peruskuvauksessa luvataan 99,5%, eli se tarkoittaa että sadasta tai kahdesta sadasta voisi olla yksi tilaus pielessä. Siis joku virhe siinä, oli sitten määrä tai joku muu.”.

Informant B säger följande: ”kyllä meidän toimitusvarmuus on lähellä sataa prosenttia koko ajan ja pitääkin olla. Jos me oltaisiin tehottomampia tai huonompia kuin yrityksen omat varastomiehet tai jonkun kilpailijan niin eihän kukaan haluaisi ostaa meiltä palvelua.”

Informationsflödet är också något dessa företag helt tydligt satsat på och något de alla håller med om att är viktigt att satsa på när man driver ett 3PL lager. Samarbetet diskuteras mera i nästa avsnitt.

Kundanpassning är också en av de 9 leveransserviceelementen som diskuterades i teorin. Enligt informant A kundanpassas servicen hos dem och det lyckas genom att

kommunicera i startskedet hur kunden vill bygga upp samarbetet. Han sade: ”tavallaan sillain sopeutetaan se asiakas, että hänellä on se yksi yhteyspäällikkö ja hänen kanssaan he kommunikoi ja tekee näitä päivittäisiä rutiineja ja hoitaa niihin korjauksia ja muita vastaavia, jolloin me nimenomaan sopeutetaan meidän palvelua niin että se vastaa sen asiakkaan tarpeita. Eikä niin päin, että sopeutetaan asiakas käyttämään meidän palveluita, että se on selvä asia.”

Miljön är också en stor fråga, speciellt i logistiken. Alla de intervjuade företagen har på något sätt tagit i hänsyn miljön i deras verksamhet, eftersom det enligt dem är något som kunderna värderar högt när de väljer samarbetspartners. Detta betyder inte att inte miljöfrågorna skulle vara utmaningar i verksamheten. Informant A säger ”Tottakai meidän pakkauksissahan pakkausmateriaalia kuluu aika paljon. Me ei olla ihan muovista eroon päästy, kun muovi on taas sitten semmoisena sitojana aika merkittävä, lavojen sidonnat ja muut vastaavat ja jos asiakas haluaa että heillä ei käytetä, niin sitten asiakas joko itse toimittaa meille jotain muuta materiaalia tai sitten me voidaan käyttää sen asiakkaan tarpeen mukaan tai toiveen mukaan eri tarvikkeita.”. Informant A berättade att de har satsat på t.ex. återvinning. Han sade: ”me ollaan luvattu tietysti olla hiilineutraaleja niin hyvin kun me voidaan olla. Ja se tarkoittaa lähinnä niiden pahvien kierrätystä.”

När jag frågade informant B hur de tagit miljön i beaktande i företagets verksamhet sade han följande: ”aika vahvasti, että se on tärkeä asia. [...] tästä sähköstä mitä tässä tilassa käytetään niin yli puolet saadaan taivaalta ja sitten meillä on täällä tietystikkin LED-valaistus on liiketunnistimilla tuolla varastotiloissa mitä on ja pihan asfaltti ei olekaan asfalttia, vaan se on eko-sfalttia, se on kierrätysmateriaalista tehtyä.”. Han berättar också att miljöfrågorna är viktiga för kunderna: ”kaikilla isommilla yrityksillä on ympäristöpolitiikat olemassa niin meidänhän pitää kuvata siellä myös että kaikki jätteet mitä toiminnasta syntyy kierrätetään asianmukaisesti ja sekajätettä meillä ei tule oikeastaan ollenkaan.”. Om kostnaderna kommenterar han följande: ”Kyllä se tuo kustannuksia, mutta tuo se säästöjäkin tavallaan, että jos me ajatellaan vaikka tuota aurinkovoimala-asiaa niin sehän on kustannus että voimala rakennetaan mutta sitten se on kuitenkin säästö kun sitä saadaan taivaalta.”

Flexibilitet är också något som kunderna tycker är viktigt. Informant B berättar att man hela tiden måste vara förberedd på att något oväntat sker och att man måste hålla koll på att man har rätt mängd personal på jobb, vilket låter som en utmanande uppgift. Han sade: ”Koko ajan pitää olla semmoinen kauhun tasapaino tekemisessä, että on oikea määrä ihmisiä, ettei ole liikaa eikä ole liian vähän että niin että kun asiakkaiden kanssa tätä tehdään yhteispelissä niin on se ymmärrys siitä että miten se tavara liikkuu. [...] aika harvoin on kaikilla asiakkailla yhtä aikaa hirveä paniikki että sitten jos jollakin asiakkaalla tulee tilapäisesti sellainen tarve mihin ei olla osattu varautua, niin sitten tuolta mennään varastossa eteenpäin ja otetaan sieltä lisää resurssia että tänne päin! Nyt on kiire täällä ja sitten taas kun kiire saadaan ohi niin annetaan sitten taas sinne toiseen suuntaan sitä resurssia.”

4.6 Samarbete & informationsflöde

4.6.1 Samarbete med kunden

Samarbetet med kunden har alla representanter nämnt som en nyckelfaktor för att driva ett framgångsrikt 3PL lager.

Informant A lyfter fram att samarbetet kräver att integrationen är bra, han sade: ”Tämä ei ole enää yksinkertaisesti tämä meidänkään vaikka me ollaan manuaalinen varasto niin tämä ei ole enää sillain leikkiä että täällä otetaan tilauksia ja joku kirjoittelee niitä johonkin, vaan kyllähän pikkuhiljaa erinäköiset integraatiot on edellytys asiakkaan ERP ohjelmissa. Meidän varastoprosessin pyörytykseen täällä päässä ja WMS:sään edelleen ja se on ehkä se suurin haaste mikä tässä on ongelma että se maksaa aina sen rakentaminen ja ylläpito.”. Han lyfte också fram hur viktigt det är att hålla kontakt med kunden. Han sade: ”Tietysti se on yksi avainjuttu, että jos sulla on iso asiakas ja se on puoleen vuoteen siitä ei mitään kuulu niin pitää olla vähän huolissaan että onko se hakeutumassa johonkin muualle vai hakeeko se muita kumppaneita. Ja siinä tavallaan ehkä semmoinen yksi oppi, logistiikka-alalla aina tärkeinä on se, että sulla pitäis olla aina vähintään kerran vuodessa jotain uutta kerrottavaa sille asiakkaalle. Että tämä on tapa millä sen saa sidottua. Se on aika tärkeä pointti. Että varastossa nyt esimerkiksi vähintään, että me vaihdetaan tuota

ohjelmaa tuossa ja me saadaan nuo keräilyt paremmin tehokkaammaksi ja ollaan nopeutettu tätä työvaihetta, niin asiakas kokee että hän on yrityksessä, joka kehittää.”

Informant B berättar följande om samarbetet: ”Mehän tehdään pääsääntöisesti hyvin läheistä yhteistyötä meidän asiakkaiden kanssa, että me ollaan kimpassa niiden kanssa että lasketaan että me ollaan osa heidän organisaatiota ja me ollaan osa heidän organisaatiota että ei tässä niinkuin muuten ole mahdollisuutta pärjätä tässä pelissä. Me ollaan osa sitä asiakkaan organisaatiota vaikkakin ollaan ulkoinen palveluntuottaja mutta he laskevat meidät niinkuin omaksi yksikökseen ja me toimitaan sen mukaisesti.”. Detta tyder också på att samarbetet är en nyckelfaktor för 3PL lagrens verksamhet. Informant B tycker inte samarbetet är väldigt utmanande, fastän han kommenterar på följande sätt: ”Ei se oikeastaan mitään ihmeellisiä haasteita sinänsä tuo, että jos mä ajattelen että pienemmillä asiakkailla niin ne odotusarvot ei välttämättä aina ihan ole semmoisia todellisia, tai on ne todellisia mutta ne on semmoisia ettei niitä voida toteuttaa, että siellä pitää sitten antaa sitä omaa osaamistaan ja sitä kautta sitten taas sille asiakkaalle etu on siinä omassa hommassa, että kerrotaan että kun teet näin ja näin niin saavutat tämän ja tämän asian.”. Detta tyder på att det ibland kan vara en liten utmaning att hålla kundens förväntningar på en realistisk nivå. Informant B påpekar också att de ständigt försöker utveckla samarbetet med kunden, för att ju bättre det går för kunden desto bättre går det också för lagret. Han sade: ”Me yritetään kehittää sitä yhteistyötä, että meillehän se on aina etu että jos se meidän asiakaskin, että mitä paremmin se pärjää niin se on aina meillekin etu niin me yritetään auttaa siinä asiakkaan toiminnassa niin, että ainakaan se ei logistisesta osasta jää kiinni etteikö asiakkaat pystyisi toimimaan tehokkaasti.”

Informant C sade följande om samarbetet: ”Tuo on toinen osa-alue mihin me ollaan panostettu tosi paljon, on just se näiden asiakkaiden toimiminen kun sitä tulee niin iso määrä, verrattuna meidän kokoon firmana. Me ollaan oikeesti pieni firma, mutta sitten jos meillä on kolmattasataa asiakasta, niin siinä on aika iso massa, asiakaspalvelua hoidettavana ja sen pitää olla tosi tehokasta, me ollaan tosi paljon töitä tehty sen suhteen, että me saadaan se harkittua. Mutta ainahan siinä on, yleensä aina kun ne ottaa yhteyttä niin niillä on joku ongelma. Että sehän on vaan ongelmanratkaisua yleisesti se asiakaspalvelu. Sitten jos kaikki menee niinkuin pitääkin, automaatiot toimii, siihen me pyritään.”

4.6.2 Samarbete med andra företag

Ofta använder lagren också underleverantörer eller andra företags tjänster. T.ex. för transporter används andra företags chaufförer, till lagret hyrs ofta arbetskraft etc. Informant B nämnde följande angående företagets samarbete med underleverantörer: ”No on meillä jonkin verran, mutta ei mitenkään merkittävästi että me ollaan haluttu ajatella se että kun me tehdään se itse niin me tiedämme miten se on tehty [...] sanotaanko että niin paljon on ollut haasteita, että me todettiin että me halutaan tehdä se itse. Me tehtiin sellainen strateginen päätös sen jälkeen kun me havaittiin, että se oli haastavaa.”. Detta tyder på att samarbetet med andra företag ibland kan vara väldigt utmanande. Informant A & C yttrade sig inte om samarbete med andra företag.

4.6.3 Informationsflöde

När informant A frågades om informationsflödet är långt pga att det finns så många parter med i en köpprocess, sade han: ”Musta tuntuu, että tänä päivänä se ei enää paljon pidennä, niinkuin tiedät itse, että sä voit olla tosta Ipadilta yhteydessä mihinkä tahansa koska heti välittömästi. Maaailma on sillain muuttunut, mutta kieltämättä jos ajatellaan, että siinä on kuitenkin eri prosesseja liikkeellä ja niin eihän kukaan kuitenkaan hypi ohi mihinkään, että kun reklamaatit tulee niin se katsotaan ja tsekataan tutkitaan mistä se on johtunut, mikä on mennyt pieleen ja sen jälkeen ruvetaan se korjaamaan, se voi olla jonkun mittainen.”.

Informant C var av följande åsikt: ”Joo siis niitä, sehän on aina että jos se siirretään seuraavalle ihmiselle ja seuraava ihminen vastaa siihen, niin ehkä päivä menee siinä että se saadaan selvitykseen, kyllä siinä kestää. Että mitä useampi taho siihen vastaa niin aina se ottaa sitten aikaa”

Resultaten tyder på att informationsflödet i vissa fall kan vara en utmaning för 3PL lager. Detta beror på att informationskedjan är så lång, speciellt när det kommer till reklamationer från slutkunden om det är en reklamation som gäller något som skett i lagringsskedet. Då flödar informationen från slutkunden via uppdragsgivaren och sedan först till lagret. Behandlingstiderna kan då vara ganska långa.

4.7 Volymernas förutsägbarhet

En faktor som lyftes fram som väldigt betydande utmaning under alla intervjuer är volymernas förutsägbarhet. När informant A frågades om förutsägbarheten av volymer, sade han: ”Ei ole enää niin hyvin ennustettavissa, kun se oli ensimmäiset vuosikymmenet kun alalla olin niin se oli maailman helpoin juttu. Mutta että sen jälkeen on tilanne sitten muuttunut.” Han framhävde att man hela tiden måste vara förberedd på oväntade situationer, för att alltid vet inte ens deras kund vad som kommer att hända. Han sade: ”meillä pitää olla näitä henkilövuokrausfirmoja joita suomessa on kiitettävästi, niin meillä on yhden-kahden kanssa koko ajan sopimukset olemassa ja me saamme muutaman tunnin hälytyksellä lisähenkilökuntaa ja muutaman tunnin, koska tilanne on sillain erilainen, että asiakaskaan ei välttämättä tiedä, tai ne kymmenet asiakkaat samaan aikaan, niille voi kaikille tulla yht’äkkiä joku, black Friday on hyvä esimerkki tai joku tällöinen, joka aiheuttaa sitten yht’äkkiä valtavat kaaokset, niin meillä pitää olla ihmisiä saatavissa.”

Informant B sade följande angående förutsägbarhetens svårighet: ”No jollakin tavaralla se on, että kun on tällöisiä tavaroita mihin tuo auringonpaiste vaikuttaa, niin eihän sitä ennakkoon tiedä että paistaako aurinko vai sataako vettä.” Han tyckte dock också att kunden nog försöker förutspå så bra som möjligt hurdana volymerna kommer att vara. Han sade på följande sätt: ”Asiakkaat haluavat kertoa meille että koska on joku kampanja esimerkiksi käynnissä, että se on heidänkin etu että me tiedetään koska heillä on paljon liikehdintää.” Han nämde också följande angående volymprognoser: ”Heittävät aina, mutta semmoisen niinkuin suuruusluokan niistä kohtuullisesti saa, ettei voi sanoa sillain että jos tiedetään että black fridaylle on kalenteriin päivä laitettu, että tuota ei nyt tiedetty.”

Informant C sade följande angående förutsägbarhetens svårighet: ”Se on vähän hankala se ennustettavuus, että on kausivaihtelua ja kyllä me osataan ennustaa tietenkin että jos on tulossa uusia asiakkaita niin sitten osataan arvioida että okei volyymit nousee, mutta jos on piikkipäiviä niin ne on ne aina hankalia, että jos tulee, ei niitä pysty ennustamaan, että jos yhtenä päivänä joku verkkokauppias laittaa jonkun kampanjan siihen verkkokauppaan, että se kymmenenkertaistaa sen volyymin, että se vaan sitten tulee mielle.” Han sade också följande angående årstidsfluktuationer: ”Loppuvuosi on kiireistä, volyymit nousee silloin, ja tammikuussakin on vielä, mutta sitten se tipahtaa helmi-

maalis- huhti- on hiljaisempaa, sitten se taas lähtee siitä pikkuhiljaa nousemaan ja sitten taas loppuvuosi nousee aika nopeesti.”

Resultaten tyder på att förutsägbarheten av volymer nog är på sitt sätt en utmaning och t.ex. årstiderna påverkar volymerna betydligt. Speciellt vid jul blir lagren fulla, medan lagren vara alltför toma vid mars och april. Vid sommaren fylls lagren igen med diverse sommarmaterial. Vissa helger verkar också vara betydande för lagerverksamheten, som t.ex. Black Friday, singles day etc. Dessa och julen är ändå något man vet att kommer att påverka volymerna och man kan lite förbereda sig, men man kan aldrig veta exakt hur mycket det påverkar volymen.

4.7.1 Returer

Returförsändelser kan vara utmanande för 3PL lagrena, eftersom de ofta kommer oväntat. Informant A sade: ”Ne tulevat täysin yllättäen. Niitä vaan pölähtää. Juu siis se on se lähtökohta se suurin.” Han sade också ”[...] Mutta silti se on haastekkin vielä, että se on aika, se voi olla hyvin työllistävää ja jos sattuu olemaan että joku haluaa ne nopeasti käsitellyksi ja samoin on menossa joku muuten iso volyymiaika, niin sehän on se viimeinen johonka tartutaan.”

Informant B berättade att de behandlar returer på följande sätt: ”Riippuu asiakkaasta, että mistä syystä se palautus tulee, että onko se niinkuin sen takia että asiakas ei olekkaan sitä halunnut, että se on kuranttitarvare niin sitten tehdään vastaanottoimet ja laitetaan takaisin hyllyyn ja jos on jostain syystä rikkoutunut matkalla niin katsotaan että voiko sen korjata ja sitten palautetaan hyllyyn, tai jos siinä on joku laadullinen virhe niin sitten siirretään karanteeniin odottamaan lisäohjeita, että mitä sille halutaan tehdä. ”

Informant C berättar följande om returbehandlingen: ”Yleensä palautuksia ei tarvitse käsitellä niin näin, vaan siinä voi olla sellainen muutaman päivän puskuri, että sitten tehdään vähän hiljaisempaa hetkenä sitten loppuviikosta esimerkiksi käsitellään palautuksia ja näin. Se kyllä se niinkuin tasaantuu. Yleensä viikot menee sillein että maanantain tiistai on kaikista kiireisintä ja sitten loppuviikosta on enemmän aikaa.”

På basen av resultaten kan man härleda att returbehandlingstiden kan vara lång och de kan ofta bli och ”hänga” i lagret i väntan på uppdragsgivarens beslut om hur de ska hanteras. Det som verkar vara tacksamt med returer är att det inte ofta är så brottom med dem, utan att de kan skötas när det finns en lugnare stund i lagret.

4.8 Risker

Informanterna lyfte fram de risker som deras verksamhet för med sig.

Informant A sade först: ”jos ajatellaan meidän tuotantojen toiminnallisia riskejä vaikkeet ehkä tarkoittanutkaan niitä niin, meidän vastataan kuitenkin asiakkaalle siitä että me ei täällä niitä tavaroita särjetä.” Sedan fortsatte han med följande: ”Mutta sitten se toinen riskihän on myöskin kun ollaan päädytty näihin verkkokauppiaisiin, Suomessa on kakstuhatta-en tiedä montako tuhatta verkkokauppaa kaiken kaikkiaan, niin toiset menee ja toiset menee vähän huonommin ja eihän kaikki onnistu. Se olisi aika hyvä näkymyskin jos pystyisi aina katselemaan kun siinä istuu asiakas vastapäätä, että tuleeko tuosta jotain vai eikö tule, niin sitähan ei vaan tiedä, se on vaan alettava tekemään ja sitten siinä voi tulla onnistuminen tai toinen. [...] Se suurin riski on kuitenkin siinä pyörittämisen normaalioloissa, että se pysyy järkevänä.” Han nämde också följande: ”Varastointiala sinänsä logistiikassa niin se ei ole mikään kultakaivos-ala oikeasti, ei isoilla eikä pienillä.”

Informant B yttrade sig på följande sätt angående risker i företags verksamhet: ”Asiakkaiden tavaroille ei saa aiheutua mitään haittaa siinä logistisen putken aikana. Että riskinä on tietystikkin että jos meillä vaikka on tässä kiinteistössä lämpötilasäädelyä tilaa niin että jos kiinteistöautomaatiikka jostain syystä pettäisi niin elintarvikkeen ominaisuudet heikkenisivät niin paljon että se menisi käyttökelvottomaksi, niin semmoisia riskejä tietysti on.” Han berättade nämde också följande risker: ”Ainahan on riskejä kun ihmiset tekee pakkauksia/pakkaustöitä, [...] semmoinen mahdollisuus tietenkin olisi, että jos olisi jotain tuotetta mitä hinnoitellaan tai tehdään monipakkauksia tai muuta tämmöstä että lajitelmat menisi väärin tai hintalaput olisivat väärä. Semmoista voi tietystikkin käydä.”

Informant C lyfte först fram ekonomiska riskerna. Han sade: ”meillä on tietenkin bisnes riskejä, että jos me menetetään asiakas tai jotain.” Sedan fortsatte han med följande

yttrande: "Tavarán rikkoontumiset ja häviämiset ja vastaanotossa voidaan hyllyttää väärin ja lähetykset menee oikein, meneekin väärä paketti väärälle ihmiselle. Siinä on paljon tähän liittyviä perusriskejä. Ja sitten tietenkin nämä kaikki, että miten turvallinen se varasto on ja säilyykö meillä siellä, että mitä jos tulee joku maanjäristys tai mitä ikinä niin tottakai tämmöisiä. Varmaan niinkuin vesivahingot ja tulipalot olisivat sellaisia mitkä nyt voisi kaikkein todennäköisimmin toteutua, katto pettää tai jotain tämmöistä."

4.9 Integration

Informant A framhävde att integration är viktigt men det kan vara för dyrt, speciellt för mindre företag. Han sade på följande sätt: "Sulla voi olla hyvin vähän tavaraa, arvo on pieni ja sulla ei olisi millään tavalla varaa laittaa sanotaan vaikka viittätuhatta euroa johonkin integraatioon, niin suurin juttu tämmönen mikä haaste tulee vastaan on just se, että miten mä ne käsitelaukset teen ja se voi olla työlästä ja muuta vastaavaa, että ehkä se on semmoinen isompi asia."

Informant B lyfte också fram att integration är dyrt. Han sade: "On siinä integraatiossa haaste että se maksaa rahaa ja asiakkaan pitää tietää siinä kohtaa kun ruvetaan integroimaan, että mitä ne haluaa. Se että kun varastohallintajärjestelmä tuottaa hirveän määrän raaka-dataa, että mitä sitten voidaan välittää asiakkaan järjestelmään, niin paljon kun he haluavat, mutta se pitää tietää että mitä halutaan."

Informant C berättade att företaget han jobbar på satsat mycket på integration. Han sade: "meillä on valmiita palikoita suoraan, me ollaan tehty valmiit integraatiomoduulit jo kaikkiin suosituimpiin verkkokauppa-alustoihin ja esimerkiksi silloin kun me mentiin ruotsiin niin me katsottiin sieltäkin muutama paikallinen verkkokauppa-alusta, mitkä olisi tosi tärkeitä ja sitten tehtiin niihin jo valmiita integraatioita. Että se ei yleisesti ne integraatiot ei maksa mitään meidän asiakkaille, että ne ovat valmiina jo ja ei muuta kun asennat sen sun verkkokauppaasi tai pyydät meiltä sitä asennusta niin sitten se menee."

Integration visar sig på basen av resultaten kunna vara en utmaning för 3PL lager som skräddarsyr IT-systemen till kundernas behov. På basen av resultaten från intervjuerna kan man säga att små näthandelsbutiker är "lättare" kunder när det kommer till integration, eftersom det finns färdiga integreringsbotten för vanliga webb-butikers plattformar.

Skräddarsydda integrationer är ofta dyra och kunden måste veta vid det skedet då integreringen börjar att hur de vill att systemet skall se ut. Warehouse management systems eller ”WMS” producerar en massa rådata och det måste bestämmas vilket data som skall överflyttas till kundens system.

4.10 Personal

Personal är en faktor som kan anses vara en utmaning med att driva ett 3PL lager. Detta beror också på volymens oförutsägbarhet. När fluktuationer sker, behövs ofta mera personal på kort varsel, som redan tidigare nämndes. Detta har en del av lagren löst genom att använda sig av hyrd personal.

När informant A frågades om det är lätt att hitta ny personal till lagret var hans svar följande: ”Sanotaan että se on ollut aika, kilpailu on ollut aika kiinteää täällä suomessa jo aika pitkään elikkä nuo muutaman yritykset jotka siinä on ollut hyviä ja usein nää varastoyhtiöt niinkuin tämäkin on tehnyt niin, että heillä on semmoinen 5-10 hengen poppoo aivainpelaajia, jotka sitten tulee aina mukaan, meillä on niin pieni organisaatio, että se on sitten siinä ja ihmiset saattavat olla olleet vaikka kymmeniäkin vuosia kiinni tässä meidän talon kuviossa.”

Informant B sade följande angående anskaffning av personal: ”kyllähän se henkilöstön saaminen aina on haaste, että löytyy oikeanlaista motivoitunutta henkilökuntaa että logistiikka-ala ei ole semmoinen mitenkään media-seksikäs ala sinänsä, että tänne hakeutuisi yltiöpäisesti, että paljon enemmän ihmisiä kun mitä pystytään palkkaamaan, että se on semmoinen haaste että nuoria uusia logistikkoja saadaan riittävä määrä tekemään näitä töitä. Että alan yleinen arvostus ei ehkä ole semmoinen että jos ajatellaan että [...] ei ehkä aina ihan kaikki nuorisonjäsenet ymmärrä että minkälaista se nykyaikaisessa varastossa se toiminta on, että minkälaisia ne käsittelylaitteet ovat ja kuinka erilaisia mielikuvia siitä voi olla. Että mitä se varastotyö oikeasti voisi olla.” Detta tyder på att det kan vara en stor utmaning för en del av 3PL lager.

Representant C tycker att det ideala skulle vara om man skulle lyckas anställa tillräckligt många säsongarbetare på viss-tids kontrakt, men detta har visat sig vara en utmaning. Han

sade: ”Käytännössä me tehdään vaan niin että rekrytoidaan loppuvuodeksi vaan lisää, sitten ne tekee vähän ehkä ylimääräistä siellä. Ja sitten mennään sillä vähän se hiljainen aika ja sitten taas kun tarvii niin me ollaan vaan koko ajan kasvatettu jengiä ja silleen, mutta että ihanteellisestihan se menis silleen että meillä olis, me pystyttäisiin ottamaan loppuvuodeksi enemmän ja sitten että olisi määräaikaisia ja sitten taas että alkuvuodesta olisi vähemmän jengiä sitten taas enemmän, että se olisi se optimaalinen tapa. Mutta se on toistaiseksi ollaan pärjätty ihan näin, että kun se aina on ollut periaatteessa kasvusuuntainen niin ei ole ollut tarvetta.”

5 SAMMANFATTNING AV RESULTATET

I tabell 1 på följande sida sammanfattas de identifierade utmaningarna.

Tabell 1 – Sammanfattning av resultatet

Område & Teori	Utmaningar enligt A	Utmaningar enligt B	Utmaningar enligt C
Marknadsföring & Nya kunder <ul style="list-style-type: none"> • Det ställs höga krav på att uppfylla specifika kundönskemål • Logistiken syns i flera discipliner som t.ex. Marknadsföring 	<ul style="list-style-type: none"> • Att hitta nya kunder • Behovet kommer från kunden • Digital marknadsföring 	<ul style="list-style-type: none"> • Nya kunder utmanande beroende på storleksklass • Ingen marknadsföring • Word-of-mouth 	<ul style="list-style-type: none"> • Nya kunder är största utmaningen • Digital marknadsföring • Word-of-mouth
Konkurrens <ul style="list-style-type: none"> • Produktkonkurrens är specialiserade produkter (eller tjänster) som anpassas till kundens önskemål • Köparen konkurrensutsätter 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurrensen är hård • Kunden väljer den han litar på dvs. priset avgör inte 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurrensen är hård • Kunden väljer den han litar på dvs. priset avgör inte 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurrensen är hård
Intäkter, Kapital & Kostnader <ul style="list-style-type: none"> • En av målsättningarna med logistik är att bilda systematik och effektivitet. • Företag strävar efter att bli så kostnadseffektiva som möjligt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kräver mycket av informationsteknologin • Kräver ständigt utvecklande och effektiviserande 	<ul style="list-style-type: none"> • Kräver ständigt utvecklande av verksamheten • Likställa processerna 	<ul style="list-style-type: none"> • Kräver ständigt utvecklande och effektiviserande • Sälja mera
Utrymmen & Anläggningstillgångar <ul style="list-style-type: none"> • Anläggningstillgångar tillhör företagets viktigaste resurser och påverkar ROI • Några orsaker för utkontraktering: <ol style="list-style-type: none"> 1. Företaget har inte passliga utrymmen eller utrustning 2. Företaget vill inte investera i utrymmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Dyrt att driva lager där många kunder finns i samma utrymmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisering av utrymmen • Ruttplanering pga bl.a. risk för olycka • Reparation av maskiner avsevärd kostnad 	<ul style="list-style-type: none"> • Svårt att förutsäga när nytt utrymme ska skaffas
Leveransservice <ul style="list-style-type: none"> • En av logistikens centralaste uppgifter är att utveckla och anpassa leveransservicen 	<ul style="list-style-type: none"> • Lagertillgänglighet påverkar verksamheten • Samarbete viktigt för att kunna uppfylla utlovade leveranstider • Kundenpassning • Miljöfrågor 	<ul style="list-style-type: none"> • Leveranssäkerhet måste vara nära 100% • Miljöfrågor • Måste vara förberedd på oväntade situationer 	
Samarbete & Informationsflöde <ul style="list-style-type: none"> • När funktioner utkontrakteras, höjs kraven på samarbetet mellan de samverkande parterna. • När man ligger på en högre nivå för samarbetet så är det typiskt att man behöver större engagemang i samarbetet och att samarbetet är livligare. 	<ul style="list-style-type: none"> • Samarbete kräver en bra integration • Konstant kommunikation med kunden • Ständigt utvecklande av samarbetet • Informationskedjan kan ibland vara lång 	<ul style="list-style-type: none"> • Samarbete viktigt • Kundens förväntningar kan ibland vara orealistiska • Ständig utveckling av samarbetet • Samarbete med andra företag 	<ul style="list-style-type: none"> • Samarbete viktigt • Automationen måste fungera • Satsar på kundservice • Informationskedjan kan ibland vara lång
Svår förutsägbarhet av volymer	<ul style="list-style-type: none"> • Volymer svåra att förutspå • Årstidsfluktuationer • Returer kommer oförväntat 	<ul style="list-style-type: none"> • Vissa varors volymer svåra att förutspå • Årstidsfluktuationer • Returbehandlingen kan ta lång tid 	<ul style="list-style-type: none"> • Volymer svåra att förutspå • Årstidsfluktuationer • Returbehandlingen kan ta lång tid
Risker <ul style="list-style-type: none"> • Upphörandet av samarbetet för med sig högre risker än på de lägre nivåerna • En av de största riskerna är att de förlorar kunder pga störningar i leveranser 	<ul style="list-style-type: none"> • Skada till kundens vara • Kundens nedgång • Logistiken har inte stora vinstmarginaler 	<ul style="list-style-type: none"> • Skada till kundens vara • Fastighetens automation (t.ex. tempererade utrymmen) • Mänskliga misstag (t.ex. felplock, fel pris, fel i sortering) 	<ul style="list-style-type: none"> • Företagsekonomiska risker • Skada till kundens vara • Försunnen vara • Force majeure (eldsvåda, jordbävning etc)
Integration <ul style="list-style-type: none"> • Serviceproducenten kan färdigt ha IT-system som uppfyller behovet. Företaget kan då undgå en lång, riskfylld och dyr anskaffningsprocess 	<ul style="list-style-type: none"> • Viktigt, men dyrt och utmanande 	<ul style="list-style-type: none"> • Viktigt, men dyrt och utmanande 	
Personal <ul style="list-style-type: none"> • Personal hör till företagets mest betydelsefulla resurser 		<ul style="list-style-type: none"> • Utmanande att få ny personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Relativt utmanande att hitta rätt sorts personal

I första spalten ”Område & Teori” beskrivs vilket område som behandlas på den raden samt en kort sammanfattning om vad som sägs i teorin om det området. De följande spalterna till höger presenterar utmaningarna som de olika informanterna kommit fram med under intervjuerna. Den andra spalten från vänster presenterar utmaningarna enligt informant A, den tredje utmaningarna enligt informant B och den fjärde och sista presenterar utmaningarna enligt informant C.

6 DISKUSSION

Syftet med detta arbete var att kartlägga utmaningarna vid utkontraktering av lagerverksamhet ur serviceproducentens synvinkel.

Metoden som användes var den rätta och svarena från intervjuerna motsvarade relativt bra syftet. Intervjuerna fångade mycket sådant data som var relevant för syftet. Den semistrukturerade intervjuguiden gav bra ramar men lämnade ändå utrymme för öppnare diskussion kring ämnet, vilket resulterade i data som inte alls framkommit i teorin. Ett exempel på detta är utmaningarna med förutsägbarhet av volymer. Dock så skulle det ha varit bra att få flera informanter, men det visade sig vara svårt att hitta personer som ville bli intervjuade angående utmaningarna i deras verksamhet.

För det mesta stämmer svaren från intervjuerna överens med varandra. Alla representanter lyfte under intervjun fram att det är svårt att hitta nya kunder till ett 3PL lager. Etableringen och förberedelser är enligt informanterna viktiga för att uppnå ett framgångsrikt partnerskap med kunden. Processen från att hitta en ny kund till att kontraktet skrivs under och kundens varor faktiskt kommer till lagret kan ibland vara väldigt lång. Jalankas teori om anbudsprocessen går hand i hand med svaren, teorin sade bl.a. ”Anbudsprocessen belastar stort både den utkontrakterade parten och företaget som erbjuder tjänsten” samt ”Förberedandet bildar samtidigt grunden både för själva utkontrakteringsprojektet och för en lyckad samverkan mellan företagen.”

I Storhagens teori om logistikens målsättningar anses de viktiga målsättningarna vara att bilda systematik och effektivitet. Detta stämmer överens med de teman som uppkom vid

intervjuerna. Informanterna nämnde just systematisering och effektivisering som lösningar för många av de faktorerna som anses vara utmaningar inom företagens verksamhet. Konkurrensen inom branschen höll alla informanter med om att är hård och att det är viktigt att lyfta fram sina egna styrkor och kanske t.o.m. att specialisera sig för ett visst kundsegment. Detta stämmer också överens med Jalankas teori om anbudsprocessen, där man ser att kunderna konkurrensutsätter 3PL företagen och har en anbudstävlan där flera företag är med innan de gör sitt slutliga beslut.

I Jalankas teori om etableringen av projektet framhövdes att anläggningstillgångar tillhör företagets viktigaste resurser. De finns också med i Du Pont –schemat och påverkar därmed på företagets ROI. Dessutom nämndes det i Jalankas teori att en av de stora orsakerna varför kunder utkontrakterar sina lager är att de inte har passliga utrymmen eller inte vill investera i dem. Ifrån svaren från intervjuerna kan vi också dra slutsatsen att anskaffning, organisering och planering av själva utrymmet är nyckelfaktorer i 3PL lagrens verksamhet och kan vara relativt utmanande.

Jalankas teori om utkontraktering behandlade också samarbetet mellan parterna och hur högre nivåer av utkontraktering kräver större engagemang i det. Detta stämmer definitivt överens med resultaten, eftersom samarbetet är något alla de intervjuade företagen har satsat mycket på och inte ens anser som en utmaning, eftersom det är en nyckelfaktor för företagets verksamhet. I denna teori nämndes också att IT-systemen integreras starkare ihop på de högre nivåerna, vilket stämde överens med resultaten och anses i 2 av företagen vara ett av de större utmaningarna i verksamheten.

Årstidsfluktuationer var också något som alla representanter anser att är en substantiell utmaning för deras verksamhet. Alla höll med om att det ibland är väldigt svårt att förutsäga hurudana volymer man kommer att ha och det påverkar också på t.ex. personalbehovet. Returer anser alla informanter att är utmanande från processens synvinkel, men ändå något som inte egentligen påverkar företagets kostnader eftersom det är en särskild tjänst som kunden betalar för.

Logistiken syns såklart också i företagets andra discipliner, som t.ex. i marknadsföringen och informatiken, vilket också framkom i Storhagens teori. Den framhövde också att

logistik ytterst handlar om att utnyttja resurser på bästa möjliga sätt och därför relaterades logistiken till företagsekonomins mest grundläggande begrepp: kostnader, kapital och intäkter. Flera av de intervjuade informanterna nämnde att när man driver 3PL lager så är vinstmarginalerna väldigt liten. Man kan dra slutsatsen att drivkrafterna bakom utvecklingen av logistiken är essentiella när det kommer till att driva ett 3PL lager och att man konstant måste utveckla sin verksamhet för att hålla företaget konkurrenskraftigt och för att uppnå högsta möjliga lönsamhet på en marknad där konkurrensen är hård.

Teorin och resultaten gick i många skeden hand i hand, men det framkom också sådant i resultaten som teorin inte berörde överhuvudtaget, som t.ex. redan tidigare nämnda förutsägbarheten av volymer.

Ur teorierna och svaren från intervjuerna kan man dra slutsatsen att integration och personal hör till utmaningar för att driva 3P. I Jalankas teori om orsaker för utkontraktering av lagerverksamheten berättades att serviceproducenten redan färdigt kan ha ett IT-system som uppfyller företagets behov. Företaget kan då undgå en lång, riskfylld och ofta dyr anskaffningsprocess av IT-system. Företaget med informant C hade ställt upp sin verksamhet just på det viset, att de hade färdiga botten och därmed var detta inte en lika stor utmaning för det företaget. Storhagens teori lyfte fram att personal är en av de viktigaste resurserna. Detta framkom också i intervjuerna. Definitiva utmaningar är enligt svaren konkurrensen och att skaffa nya kunder till lagret. I intervjuerna kom det fram att konkurrensen är hård. I Jalankas teori om utkontraktering lyftes också fram att köparen drar fördel av att konkurrensutsätta, medan försäljaren gynnas av större volymer. I denna teori berättades också om hur anbudstävlan går till och att det kan vara en lång process. Detta lyftes fram som en utmaning också i intervjuerna. Den största utmaningen som kom fram är dock förutsägbarheten av volymer. Att förutsäga volymer kan vara svårt pga årstider, säsonger och också beroende på hur det går för kunden, kunden kan plötsligt få en massa nya orders pga t.ex. en kampanj som 3PL lagret inte hade någon aning om. Skillnaderna i vad som anses vara utmaningarna i företaget verkar bero på företagets kundsegment och verksamhetsmodell.

Under arbetet framkom att utmaningarna studerats genomgående och välbeskrivande ifrån kundens perspektiv, men serviceproducentens synvinkel saknas. Forskningen skulle

kunna ge serviceproducenten bättre vägledning vid utkontraktering av lager samt ramar för vad som alltid borde beaktas. För tillfället kanske inte serviceproducenten riktigt förstår vilka funktionella och ekonomiska fällor kan uppstå. Dessutom kan det vara svårt att förstå hur man som serviceproducent kan uppfylla kundens leveransservice och till vilket pris man kan erbjuda den. Dessa relevanta saker är sådana som man borde få svar på genom undersökning. Detta arbete inkluderade bara data från tre informanter och därmed kan man inte på basen av resultaten generalisera. Det kan förekomma skillnader t.ex. pga att företagens storlek är olika, eller att de fokuserar på olika kundsegment etc. Min rekommendation är att utmaningarna skulle studeras mera ifrån serviceproducenten sida. Fortsatta studier borde ha en större skala av företag som är olika i storlek och som satsar på olika kundsegment, för att kunna se om det finns samband och skillnader mellan dessa. Med hjälp av sådana studier kunde man dra slutsatser angående utmaningarna samt ställa upp ramar för 3PL lagring och hur det lönar sig att driva verksamheten.

KÄLLOR

Bryman, A. & Bell, E., 2017, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 3 uppl., Malmö, Liber Ekonomi.

Eriksson L. & Wiedersheim-Paul F., 2008, *Rapportboken – hur man skriver uppsatser, artiklar och examensarbeten*, 1 uppl. Liber AB, Malmö

Jalanka J., Salmenkari S. & Winqvist B., 2003, *Logistiikan Ulkoistaminen – käsikirja ulkoistamisprosessista*, Suomen logistiikkayhdistys ry, Helsingfors

Skärvad, P., 2006, *Företagsekonomi 100*, 12 uppl., Liber AB, Malmö

Storhagen, N., 2011, *Logistik – grunder och möjligheter*, 4 uppl., Liber AB, Malmö

Van Weele, A., 2010, *Inköp och supply chain management*, 1:1 uppl. Studentlitteratur AB, Stockholm

Claesson & Partners, *Du Pont-modellen*. Tillgänglig:
<http://claessonpartners.se/du-pont-modellen/> Hämtad 16.10.2019

Jamshed S., 2014, *Qualitative research method-interviewing and observation*. Tillgänglig:
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4194943/> Hämtad: 8.4.2019

BILAGOR